

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2020/2021**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**O CONCEITO DE OPERAÇÕES MULTIFUNÇÃO E MULTIAGÊNCIA
NAS OPERAÇÕES MARÍTIMAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Rui Miguel Marcelo Correia
Capitão-de-mar-e-guerra**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**O CONCEITO DE OPERAÇÕES MULTIFUNÇÃO E
MULTIAGÊNCIA NAS OPERAÇÕES MARÍTIMAS**

CMG M Rui Miguel Marcelo Correia

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2020/2021

Pedrouços 2021



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O CONCEITO DE OPERAÇÕES MULTIFUNÇÃO E
MULTIAGÊNCIA NAS OPERAÇÕES MARÍTIMAS

CMG M Rui Miguel Marcelo Correia

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2020/2021

Orientador: CALM M Valentim José Pires Antunes Rodrigues

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Rui Miguel Marcelo Correia, declaro por minha honra que o documento intitulado “O Conceito de Operações Multifunção e Multiagência nas operações marítimas” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2020/2021 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 6 de Maio de 2021

Rui Miguel Marcelo Correia



Agradecimentos

Ao meu orientador, contra-almirante Valentim Rodrigues, pela coragem em aceitar as exigências da orientação de um Trabalho de Investigação Individual, ao mesmo tempo que conduzia, quiçá, a mais difícil navegação da sua vida. Expresso ainda o meu profundo reconhecimento pela permanente disponibilidade, motivação e objetividade nas recomendações que emprestou na sua muito prestimosa ação de orientação, que permitiu, indelevelmente, levar a bom porto este trabalho. Na minha memória ficará sempre a boa disposição e a palavra amiga nos momentos mais conturbados.

Ao meu coorientador, tenente-coronel Silva Costa pelo cuidado e conselho avisado no caminho pelo complexo domínio da metodologia de investigação científica, onde colocou sempre um apoio incitador.

Às entidades entrevistadas, o meu sentido apreço pela afabilidade e tempo disponibilizado, assim como pelos inestimáveis contributos e opiniões, essenciais para a consecução desta investigação.

Aos capitães-de-mar-e-guerra Rodrigues Pinto, Sardinha Monteiro, Silva Pereira, Rocha Pacheco e Romão Neto, e aos capitães-de-fragata Anjinho Mourinha, Calhau Algarvio e Madaleno Galocha, pela partilha de conhecimento e saber.

Aos meus camaradas do CPOG 2020/2021, o meu agradecimento pelo excelente ambiente, a franca camaradagem e a partilha de experiências, sempre norteados por um verdadeiro espírito de entreaajuda.

Por último, o meu sentido agradecimento à minha família e aos meus amigos, em particular à Teresa, aos meus filhos, aos meus pais e aos meus irmãos, pela compreensão, permanente apoio e incentivo. Bem hajam a todos!



Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão da literatura e metodologia	5
2.1.	Estado da arte e conceitos estruturantes	5
2.2.	Modelo de análise	9
2.3.	Metodologia	10
2.4.	Método	11
2.4.1.	Participantes e procedimento	11
2.4.2.	Instrumentos de recolha de dados	12
2.4.3.	Técnicas de tratamento dos dados	12
3.	O domínio das MMO desenvolvidas nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional	14
3.1.	Quadro legal e de atuação	14
3.2.	A ação multifunção e multiagência nos espaços marítimos nacionais	17
3.3.	Síntese conclusiva	20
4.	O domínio das MMO desenvolvidas sob a égide da FRONTEX	22
4.1.	A FRONTEX	22
4.2.	As três agências marítimas - O Acordo Tripartido	23
4.3.	As operações conjuntas no âmbito das MMO	24
4.4.	Síntese conclusiva	27
5.	Necessidades de melhoria nas MMO	29
5.1.	Modelos de organização de países europeus	29
5.2.	Riscos, Desafios e Oportunidades	29
5.3.	Medidas de melhoria	30
5.4.	Síntese conclusiva	31
6.	Princípios orientadores para um conceito operacional	32
6.1.	Áreas de Capacidade	32
6.2.	Princípios Orientadores	32
6.3.	Síntese conclusiva	36
7.	Conclusões	37
	Referências bibliográficas	41



Índice de Apêndices

Apêndice A - Corpo de Conceitos	Apd A - 1
Apêndice B - Modelo de Análise	Apd B - 1
Apêndice C - Caracterização de um Conceito Operacional	Apd C - 1
Apêndice D - Domínio nacional - Indicadores DOTMLPII.....	Apd D - 1
Apêndice E - Domínio FRONTEX - Indicadores DOTMLPII	Apd E - 1
Apêndice F - Modelos de organização de países da UE.....	Apd F - 1
Apêndice G - Guião de Entrevistas	Apd G - 1
Apêndice H - Resumo estatístico das entrevistas	Apd H - 1
Apêndice I - Matriz SWOT	Apd I - 1
Apêndice J - Questionário de validação	Apd J - 1

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura-guia da investigação.....	10
Figura 2 - Percurso metodológico	11
Figura 3 - Funções de GC associadas às três agências europeias.....	24
Figura 4 - Condução de uma função de GC - Estrutura de C2C	33
Figura 5 - Condução de várias funções de GC - Estrutura de C2C	33

Índice de Quadros

Quadro 1 – Objetivo Geral, Objetivos Específicos, Questão Central e Questões Derivadas	3
Quadro 2 - Entidades Entrevistadas.....	12
Quadro 3 – Validação dos critérios	13
Quadro 4 - Entidades que desempenham funções de GC.....	16
Quadro 5 - MMO desenvolvidas nos espaços marítimos nacionais – Elementos funcionais	20
Quadro 6 - MMO desenvolvidas sob a égide da FRONTEX – Elementos funcionais	27
Quadro 7 - Causas de riscos, desafios e oportunidades à implementação de um conceito operacional.....	30
Quadro 8 - Áreas de Capacidade e Medidas de melhoria.....	32
Quadro 9 - Modelo de Análise	Apd B - 1
Quadro 10 - Modelos de Organização de países da União Europeia	Apd F - 1



Quadro 11 - Domínio Nacional – Resumo estatístico das entrevistas.....	Apd H - 1
Quadro 12 – Domínio FRONTEX – Resumo estatístico das entrevistas	Apd H - 1



Resumo

A complexidade dos desafios à segurança marítima apela a uma unidade de esforço entre todas as entidades com competências de atuação nos espaços marítimos, incluindo as agências europeias ligadas à segurança do mar.

Neste contexto, este estudo tem por objetivo criar um conceito operacional para a condução de operações multifunção e multiagência desenvolvidas no ambiente marítimo sob a coordenação do Estado costeiro, caracterizadas por envolver diversas entidades e uma multidisciplinaridade de tarefas associadas a funções de Guarda Costeira.

A investigação seguiu uma metodologia de raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de estudo de caso, sustentado por uma análise bibliográfica e documental, em entrevistas semiestruturadas e por um questionário de validação a individualidades especialistas na área, titulares de cargos em entidades com funções de Guarda Costeira.

Este estudo permitiu analisar a forma como são conduzidas as operações multifunção e multiagência sob a coordenação do Estado, ou sob a égide da agência FRONTEX, proporcionando a identificação de um conjunto de medidas de melhoria a adotar para a sua condução, e a elaboração de princípios orientadores para a criação de um conceito operacional comum aos Estados-Membros e agências da União Europeia.

Palavras-chave

Segurança marítima, cooperação, coordenação, interagência, conceito operacional.



Abstract

Challenges to maritime security highlights the need to the unity of effort among all entities empowered to act in the maritime environment, including the European agencies committed to the safety and security of the sea.

In this context, this study aims to create an operational concept for the conduct of multifunction and multiagency operations in the maritime environment under the coastal state coordination, characterized by the involvement of several entities and a multidisciplinary nature of tasks related to Coast Guard functions.

The research followed an inductive reasoning methodology, based on a qualitative research strategy and a case study design, supported by a bibliographic and documental analysis, semi-structured interviews, and a validation questionnaire submitted to active subject matter experts in these matters.

This study enabled the multifunction and multiagency operations analysis, on how they are conducted and coordinated by States or under the aegis of FRONTEX, and to provide a set of improvement measures to be adopted for its conduction, and the guiding principles for the creation of a common operational concept for the European Union Member States and agencies.

Keywords

Maritime Security, cooperation, coordination, interagency, operational concept.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AA	Abordagem Abrangente
AC	Área de capacidade / Áreas de Capacidade
AMN	Autoridade Marítima Nacional
C2	Comando e Controlo
C2C	Comando, Controlo e Coordenação
CE	Comissão Europeia
CGPM	Comando Geral da Polícia Marítima
CIDIUM	Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar
CIS	<i>Communications and Information Systems</i> / Comunicações e Sistemas de Informação
CISE	<i>Common Information Sharing Environment</i>
CNC	Centro Nacional de Coordenação
CNCM	Centro Nacional Coordenador Marítimo
DGAM	Direção-Geral da Autoridade Marítima
DGRM	Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos
DOTMLPII	Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade
EApd	Entidade apoiada
Eapt	Entidade apoiante
ECGFA-NET	<i>European Coast Guard Functions Academy's training-network</i>
ECGFF	<i>European Coast Guard Functions Forum</i>
EFCA	<i>European Fisheries Control Agency</i>
EM	Estado-Membro/Estados-Membros
EMSA	<i>European Maritime Safety Agency</i>
ENM	Estratégia Nacional para o Mar
EPR	Entidade Primariamente Responsável
EUA	Estados Unidos da América
EUROSUR	<i>European Border Surveillance System</i> – Sistema Europeu de Vigilância de Fronteiras
FAP	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
FOCC	<i>FRONTEX Operational Coordination Centre</i>
FRONTEX	Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira
FSC	<i>Frontex Situation Centre</i>
FSS	Forças e Serviços de Segurança



GC	Guarda Costeira
GEFC	Guarda Europeia de Fronteiras e Costeira
GNR	Guarda Nacional Republicana
ICC	<i>International Coordination Centre</i> / Centro de Coordenação Internacional
JCS	<i>Joint Chiefs of Staff</i>
LAE	Linhas de Ação Estratégicas
LCC	<i>Local Coordination Centre</i> / Centro de Coordenação Local
LSI	Lei de Segurança Interna
MMO	<i>Multifunction and Multiagency Operations</i> /Operações Multifunção e Multiagência
MRCC	<i>Maritime Rescue Coordination Centre</i> / Centro de Coordenação de Busca e Salvamento Marítimo
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NCC	<i>National Coordination Centre</i> / Centro de Coordenação Nacional
OE	Objetivo Específico/Objetivos Específicos
OG	Objetivo Geral
OI	Organização Internacional/Organizações Internacionais
OSC	<i>On Scene Coordinator</i>
PJ	Polícia Judiciária
PO	Princípio Orientador/Princípios Orientadores
POC	Ponto de Contacto/Pontos de Contacto
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada/Questões Derivadas
SAM	Sistema de Autoridade Marítima
SAR	<i>Search and Rescue</i>
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SIFICAP	Sistema Integrado de Informação e Apoio à Vigilância, Fiscalização e Controlo das Atividades da Pesca
SNBSM	Sistema Nacional para a Busca e Salvamento Marítimo
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TCE	Tribunal de Contas Europeu
TII	Trabalho de Investigação Individual
UE	União Europeia
US	<i>United States</i>



1. Introdução

Na segunda metade do século XX revitalizou-se o mar como fonte de recursos e meio de comunicação. A União Europeia (UE) valorizou a proteção e segurança no mar “para o desenvolvimento económico, o comércio livre, o transporte, a segurança energética, o turismo e o bom estado do meio marinho” e, consequentemente, para o “bem-estar dos cidadãos europeus e da economia europeia no seu conjunto” (Conselho da UE, 2014, p. 2).

Todavia, os espaços marítimos, onde se incluem os oceanos, os mares, as áreas costeiras, os estuários, as vias navegáveis e os portos (Estado-Maior da Armada, 2012, p. A-1), estão sujeitos a riscos e ameaças decorrentes do seu uso, registando-se um crescendo de ameaças de natureza não militar (Rodrigues, 2014, p. 170) associadas à criminalidade transfronteiriça, reforçando a importância da segurança marítima que, segundo Cândido (2011, p. 5), requer uma atenção acrescida dos Estados.

De facto, a segurança do mar constitui uma prioridade para a UE e Estados-Membros (EM) (Comissão Europeia [CE], 2020, p. 2), sendo essencial para a sua consecução uma Abordagem Abrangente (AA)¹ (Feldt, Roell, & Thiele, 2013, p. 21) através da cooperação internacional e da cooperação e colaboração interinstitucional (interagência), atenta a complexidade e abrangência dos desafios associados à segurança marítima e a diversidade de riscos e ameaças.

É neste contexto que a Guarda Europeia de Fronteiras e Costeira (GEFC) vê reforçada a sua capacidade através do novo mandato da Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira (FRONTEX) (Regulamento (UE) 2019/1896 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de novembro de 2019), que prevê, entre outros, a criação de um corpo permanente com 10.000 operacionais, meios e capacidades próprias, incluindo navios e aeronaves, e a possibilidade de serem realizadas operações conjuntas² sob coordenação da FRONTEX, para apoiar os esforços dos EM na proteção das fronteiras externas e combater a criminalidade transfronteiriça.

Da mesma forma, no decorrer de 2017, em sede do *European Coast Guard Functions Forum* (ECGFF), foi proposto durante a presidência portuguesa³, assegurada pela Marinha e pela Autoridade Marítima Nacional (AMN), um conceito abrangente de Operações

¹ Tradução do autor: “*Comprehensive Approach*”. Cf. Apêndice A – Corpo de Conceitos [Aproximação Abrangente].

² Cf. Apêndice A – Corpo de Conceitos [Operações conjuntas].

³ Portugal assumiu a presidência do ECGFF em 22 de setembro de 2016, por um período de um ano.



Multifunção e Multiagência (*Multifunction and Multiagency Operations* – MMO)⁴ (Presidência da ECGFF, 2017), “cujo requisito base para a capacidade de atuação no mar, assenta nas competências, responsabilidades e capacidades dos respetivos Estados costeiros⁵” (Mourinha, 2017; ECGFF, 2017, p. 1), incorporando, a par das instituições e agências dos EM, as três agências europeias associadas a funções de Guarda Costeira (GC), designadamente a FRONTEX, a *European Fisheries Control Agency* (EFCA) e a *European Maritime Safety Agency* (EMSA) (FRONTEX, 2021a), propondo dar uma complementaridade funcional à perspetiva estratégica europeia.

Considera-se assim pertinente analisar o domínio nacional das MMO, enquanto modelo de atuação semelhante ao conceito apresentado pelo ECGFF e cujas virtudes são reconhecidas internacionalmente (Monteiro, 2012a, p. 391), assim como o domínio das operações conjuntas conduzidas sob a égide da FRONTEX, por forma a encontrar linhas de ação estratégicas (LAE) que apoiem a elaboração de um conceito MMO comum, eficaz, eficiente e efetivo, acomodando a diversidade das organizações, as pretensões dos EM e os desígnios da UE relativos à segurança marítima, salvaguardando as competências, direitos de soberania e de jurisdição do Estado costeiro nos respetivos espaços marítimos.

Neste sentido, o objeto de estudo deste Trabalho de Investigação Individual (TII) são as operações multifunção e multiagência desenvolvidas no ambiente marítimo.

Face à amplitude do objeto de estudo, o presente tema será delimitado nos domínios tempo, espaço e conteúdo (Santos & Lima, 2019, p. 42).

No domínio do tempo, o estudo centra-se entre 2007 e a atualidade, tendo em conta a promulgação do Decreto Regulamentar (DR) n.º 86/2007, de 12 de dezembro, diploma legal que constitui um marco na articulação entre autoridades de polícia e demais entidades com competências nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional. Este período incorpora ainda os principais processos de evolução da agência FRONTEX, nomeadamente a revisão da sua missão e o reforço das suas capacidades operacionais e de atuação.

No que respeita ao espaço, o estudo circunscreve-se aos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional e flanco sudoeste e sul das fronteiras externas da UE, área mais exposta aos fluxos migratórios clandestinos e aos crimes transnacionais.

Em termos de conteúdo, restringe-se a análise da articulação e condução das MMO às funções de GC associadas à imposição da lei (prevenção e combate ao tráfico de pessoas,

⁴ Cf. Apêndice A – Corpo de Conceitos [Operações Multifunção e Multiagência].

⁵ Para o presente trabalho, entende-se por Estado costeiro um Estado com espaços marítimos sob sua soberania ou jurisdição.



narcotráfico e terrorismo marítimo), controlo fronteiriço e combate à imigração ilegal, patrulhamento, vigilância e monitorização dos espaços marítimos, proteção ambiental e resposta a incidentes de poluição, Busca e Salvamento Marítimo (*Search and Rescue* – SAR) e fiscalização da pesca, realizadas sob coordenação nacional ou no âmbito das operações da FRONTEX. A delimitação de funções de GC assenta no facto das funções apresentadas serem comuns às desempenhadas pelos EM e às desenvolvidas nas operações conduzidas sob a égide da FRONTEX, em cooperação com a EFCA e EMSA.

Para o efeito foi definido um Objetivo Geral (OG), três Objetivos Específicos (OE) e uma Questão Central (QC) com três Questões Derivadas (QD) associadas (cf. Quadro 1).

Quadro 1 – Objetivo Geral, Objetivos Específicos, Questão Central e Questões Derivadas

OG	Criar um conceito operacional, eficaz, eficiente e efetivo, para a condução de MMO, sob a coordenação do Estado-Membro da UE que detém a soberania ou jurisdição sobre os espaços marítimos.
OE1	Analisar o domínio das MMO desenvolvidas nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional.
OE2	Analisar o domínio das MMO desenvolvidas sob a égide do FRONTEX.
OE3	Analisar as oportunidades de melhoria a considerar nas MMO passíveis de desenvolver pelos Estados-Membros.
QC	Que conceito operacional se mostra eficaz, eficiente e efetivo, para a condução de MMO, sob a coordenação do Estado-Membro da UE que detém a soberania ou jurisdição sobre os espaços marítimos?
QD1	De que forma e com que capacidades são conduzidas as MMO nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional?
QD2	De que forma e com que capacidades são conduzidas as MMO sob a égide do FRONTEX?
QD3	Que oportunidades de melhoria (em termos de eficácia, eficiência e efetividade) são adequadas considerar para as MMO passíveis de desenvolver pelos Estados-Membros?

Para o TII far-se-á uso do formato escolar, tal como definido na NEP/INV 003(A3) (IUM, 2020b).

O primeiro capítulo (introdução) enquadra o tema e a justificação da sua investigação, o objeto de estudo, a delimitação, o objetivo geral e os específicos, a questão central e a organização do estudo. No segundo capítulo aborda-se o estado da arte, apresenta-se o



modelo de análise, e explana-se a metodologia e o método utilizado na investigação. Do terceiro ao sexto capítulo apresentam-se os dados recolhidos, a análise efetuada e respondem-se às questões de investigação. O sétimo capítulo (conclusões) inclui um breve enquadramento do tema, uma súmula do procedimento metodológico, avaliação dos resultados, contributos para o conhecimento, limitações, propostas de estudos futuros e recomendações de ordem prática.



2. Revisão da literatura e metodologia

Resultante da revisão da literatura, o presente capítulo visa expor o estado da arte, o enquadramento do tema e a apresentação dos conceitos estruturantes que lhe estão associados. Serão ainda apresentados o modelo de análise seguido, e a metodologia e método utilizados na presente investigação.

2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes

Desde o início deste século, um significativo número de Estados e atores internacionais têm dado elevada prioridade à segurança marítima, face a um crescendo de ameaças e riscos que se desenvolvem no ambiente marítimo, designadamente a ameaça do terrorismo marítimo, o aumento da pirataria e dos crimes de carácter transnacional, reforçado pela crescente importância da Economia Azul⁶, da proteção ambiental e dos recursos marinhos.

Esta importância dada à segurança marítima tem-se refletido na publicação de várias estratégias de segurança marítima, de que são exemplo, a dos Estados Unidos da América (EUA), do Reino Unido, de França, de Espanha, da Organização do Tratado do Atlântico Norte (*North Atlantic Treaty Organization* – NATO), da UE e da União Africana (Buegar & Edmonds, 2017, p. 1293), decorrendo destas estratégias vários conceitos de segurança marítima. Acompanhando os objetivos da *Bússola Estratégica* europeia (Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia, 2021a), destaca-se também a relevância dada por Portugal à segurança marítima, que incluiu este assunto nas prioridades estabelecidas para a Presidência Portuguesa do Conselho de UE (Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia, 2021b).

Embora não exista um documento exclusivo para a estratégia de segurança marítima nacional, a Estratégia Nacional para o Mar (ENM) 2013-2020 (Resolução do Conselho de Ministros [RCM] n.º 12/2014, de 12 de fevereiro) referencia a segurança no mar. Já a ENM 2021-2030, com consulta pública realizada entre 28 de setembro e 16 de novembro de 2020, ainda não promulgada, preconiza uma definição de segurança marítima (Direção-Geral de Política do Mar, 2020, p. 35) semelhante à adotada pela Estratégia de Segurança Marítima da União Europeia. Neste sentido, o conceito a utilizar neste estudo será o adotado pela UE:

“[...] A segurança marítima é entendida como uma situação do domínio marítimo mundial em que o direito internacional e o direito nacional são aplicados, a liberdade de navegação é garantida e os cidadãos, as infraestruturas, os

⁶ Cf. Apêndice A – Corpo de Conceitos [Economia Azul].



transportes, o ambiente e os recursos marinhos são protegidos”. (Conselho da UE, 2014, p. 3).

O conceito de AA enquadra-se num contexto de gestão de situações complexas e interdependentes, cuja dimensão não permite que as capacidades de uma só instituição (ou Estado) consigam abordar todos os problemas. Com efeito, são várias as organizações que promovem este conceito, salientando a necessidade de fomentar os seus princípios (NATO, 2010, p. 19; CE, 2013; *United States [US] Department of Defence & Department of Home Security*, 2005).

A natureza do conceito AA pode ser interpretada de acordo com o grau de decisão e campos de atuação dos diferentes atores envolvidos (Friis & Jarmyr, 2008, p. 4), podendo categorizar-se em três níveis: A ação integrada ou unificada do Estado; o nível de intra-agência; e o nível de interagência, incorporando este último os princípios de cooperação, colaboração e coordenação entre diversos atores – Forças Armadas (FFAA), Forças e Serviços de Segurança (FSS), Organizações Internacionais (OI), instituições e serviços governamentais, Organizações Não-Governamentais, instituições governamentais do país de acolhimento de uma operação, e outras organizações públicas e privadas (Friis & Jarmyr, 2008, p. 4, cit. por Palma, 2010, p. 13).

A cooperação e colaboração interagência caracterizam-se pela existência de mecanismos de coordenação e pelo princípio de unidade de esforço ao invés do princípio de unidade de comando (Schnaubelt, 2009, p. 38; *Joint Chiefs of Staff [JCS]*, 2016, p. I-1), característico das organizações militares tradicionais e considerado um “pré-requisito para a ação militar efetiva” (Ribeiro, 2009, p. 147). Perante a ausência das modalidades de comando associadas a esse último princípio, as FFAA dos EUA incluem na sua doutrina, outras duas formas de articulação (JCS, 2016, p. I-9 – I-10):

- O conceito entidade apoiada (EApd)/entidade apoiante (EApt), onde a parte apoiante disponibiliza as suas capacidades e recursos à entidade apoiada, responsável pela operação em curso;

- Pontos de Contacto (POC) ou oficiais de ligação, como facilitadores de troca de informação. A existência de uma rede de POC contribui para a construção de relações de trabalho, para fortalecer os níveis de confiança entre as instituições e, segundo Pereira (2018, p. 112), são críticos para os processos de articulação interagência.

Em resumo, as operações interagência decorrem de situações complexas, onde existe a necessidade de agregar valências e competências de diferentes instituições, de forma a criar



sinergias e complementar funcionalmente capacidades, visando eficiência (otimização) no emprego dos recursos, maior eficácia (resultados) e efetividade (resultados correspondem ao que se espera) da ação desenvolvida em conjunto (Raza, 2012, p. 25). Podem ter um cariz externo, onde os Estados cooperam entre si ou com organizações internacionais, ou um carácter interno, onde as instituições e agências de um Estado ou de uma OI, cooperam e colaboram visando objetivos comuns (Palma, 2010, cit. por Pinto, 2020a, p. 1).

As operações interagência quando conduzidas no âmbito da segurança marítima, envolvendo diversos atores e diferentes tipos de meios (e.g. meios aéreos e navais), apoiados por infraestruturas em terra capacitadas com sistemas tecnológicos (e.g. centros de operações), permitem abordar simultaneamente tarefas distintas, maximizando os recursos disponíveis. São exemplo os navios da Marinha em missões SAR, que executam, simultaneamente, a vigilância dos espaços marítimos e fiscalização da pesca (Mourinha, 2017, p. 11), esta última programada pela Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos (DGRM) (nos termos do Decreto-Lei [DL] n.º 49-A, de 29 de fevereiro de 2012), enquanto Autoridade Nacional da Pesca. O mesmo decorre no âmbito das operações da FRONTEX, onde os meios empenhados na vigilância das fronteiras, recolhem e partilham informação relevante para o controlo da atividade de pesca e para a prevenção da poluição marítima em cooperação com as agências EFCA e EMSA (FRONTEX, 2021b).

A multidisciplinaridade destas operações, caracterizadas por um diversificado leque de atividades, podem ser definidas como operações multifunção. Todavia, estando estas operações interligadas com as operações interagência, pode considerar-se a sua junção num só tipo de operação. O ECGFF caracteriza-as como MMO e a UE como operações conjuntas, desenvolvidas no âmbito de operações marítimas multipropósito, utilizando para o efeito a mesma sigla (*Multipurpose Maritime Operations* – MMO) (FRONTEX, 2020c, p. 4). O presente estudo fará uso do termo MMO como caracterizado pelo ECGFF.

A condução deste tipo de operações nos Estados costeiros europeus, diferencia-se pelas estruturas, organizações e entidades envolvidas, em razão das suas competências legais e capacidade para atuar nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição do Estado (Neto, 2012, p. 411). Em Portugal, a articulação entre autoridades de polícia e demais entidades com competências nos espaços marítimos nacionais está regulada pelo DR n.º 86/2007, de 12 de dezembro, que define as autoridades e entidades que coordenam as atividades a desenvolver naqueles espaços. Com o objetivo de operacionalizar a articulação entre as autoridades e entidades envolvidas, este diploma cria também o Centro Nacional



Coordenador Marítimo (CNCM), órgão onde têm assento permanente representantes da Direção-Geral de Autoridade Marítima/Comando Geral da Polícia Marítima (DGAM/CGPM), da Guarda Nacional Republicana (GNR), do Gabinete Coordenador de Segurança, da Marinha, da Força Aérea (FAP), do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) e da Polícia Judiciária (PJ), podendo integrar os trabalhos e as reuniões do CNCM representantes de outras autoridades ou entidades em razão da matéria (Marques & Correia, 2012, p. 210).

No âmbito da UE, os moldes de articulação para a condução deste tipo de operações, envolvendo meios dos EM e das agências da UE, encontram-se definidos na regulamentação da UE que estabelece as regras para a vigilância das fronteiras marítimas externas ((Regulamento (UE) n.º 656/2014, de 15 de novembro) e nos regulamentos das agências EFCA, EMSA e FRONTEX, existindo entre estas um acordo tripartido (EFCA, EMSA, & FRONTEX, 2021). Poderão ainda concorrer para este tipo de operações a agência *Europol* e a Agência Europeia de Defesa, ou outras tidas por adequadas em razão da matéria (Kelmali, 2018, p. 14).

A relevância de um conceito MMO apresentado no ECGFF com a possibilidade de apoio das agências europeias e/ou de outros EM (Mourinha, 2017; ECGFF, 2017, p. 1), resultou do facto de estarem a decorrer, no mesmo período da presidência nacional, duas iniciativas da UE, nomeadamente a alteração dos diplomas orgânicos das agências marítimas europeias, onde se inclui o reforço do mandato da FRONTEX, e a execução de um projeto piloto conduzido pelas três agências (EFCA et al., 2017). Este projeto incluía, entre outros, o desenvolvimento de um conceito de operações multipropósito (ECGFF, 2017, pp. 2 a 4), visando o incremento da cooperação no âmbito das funções de GC⁷, por forma a responder à crise causada pela imigração irregular no Mediterrâneo, que veio exigir “uma necessidade de maior coordenação e coerência na ação global da UE” (ECGFF, 2017, p. 2) nos espaços marítimos dos EM.

De acordo com o ECGFF (2017), estas iniciativas, apesar de promoverem a necessidade de apoio e cooperação com os EM, pecaram pela falta de objetividade operacional, a qual, segundo o documento, só poderá ser alcançada pelas entidades dos EM que desempenham funções de GC. Surgiu assim a proposta de um conceito abrangente de MMO.

⁷ Cf. Apêndice A – Corpo de Conceitos [Funções de Guarda Costeira]



O conceito MMO desenvolvido no ECGFF foi experimentado e validado em Portugal no exercício COASTEX 17 (ECGFF, 2017, p. 13), constituindo-se como estrutura modelo para a coordenação e condução das MMO na Europa (ECGFF, 2017, p. 1). Refere-se, ainda, pela importância, o reconhecimento e apoio das três agências marítimas ao trabalho que tem sido realizado no ECGFF para desenvolver a cooperação Europeia neste âmbito (CE, 2020, p. 22). Não obstante este reconhecimento e a utilização do conceito MMO, seja nos exercícios realizados no âmbito do ECGFF, seja, de forma *ad-hoc*, em operações que envolvem diversas entidades e agências nacionais/internacionais (República Portuguesa XXI Governo Constitucional, 2019), ou nas operações conjuntas conduzidas sob a égide da FRONTEX, desconhece-se a existência de um conceito operacional comum aos EM e à UE, formalizado e aprovado pelas partes, que estabeleça, numa ótica de eficiência e eficácia, de que forma as capacidades disponíveis deverão ser empregues para cumprir os objetivos operacionais ou estratégicos, interligando as diferentes ações de nível tático (Vego, 2007, p. XII-14).

2.2. Modelo de análise

O Apêndice B apresenta o modelo de análise seguido, tendo sido estabelecida a estrutura-guia de investigação apresentada na Figura 1 para a sua consecução.

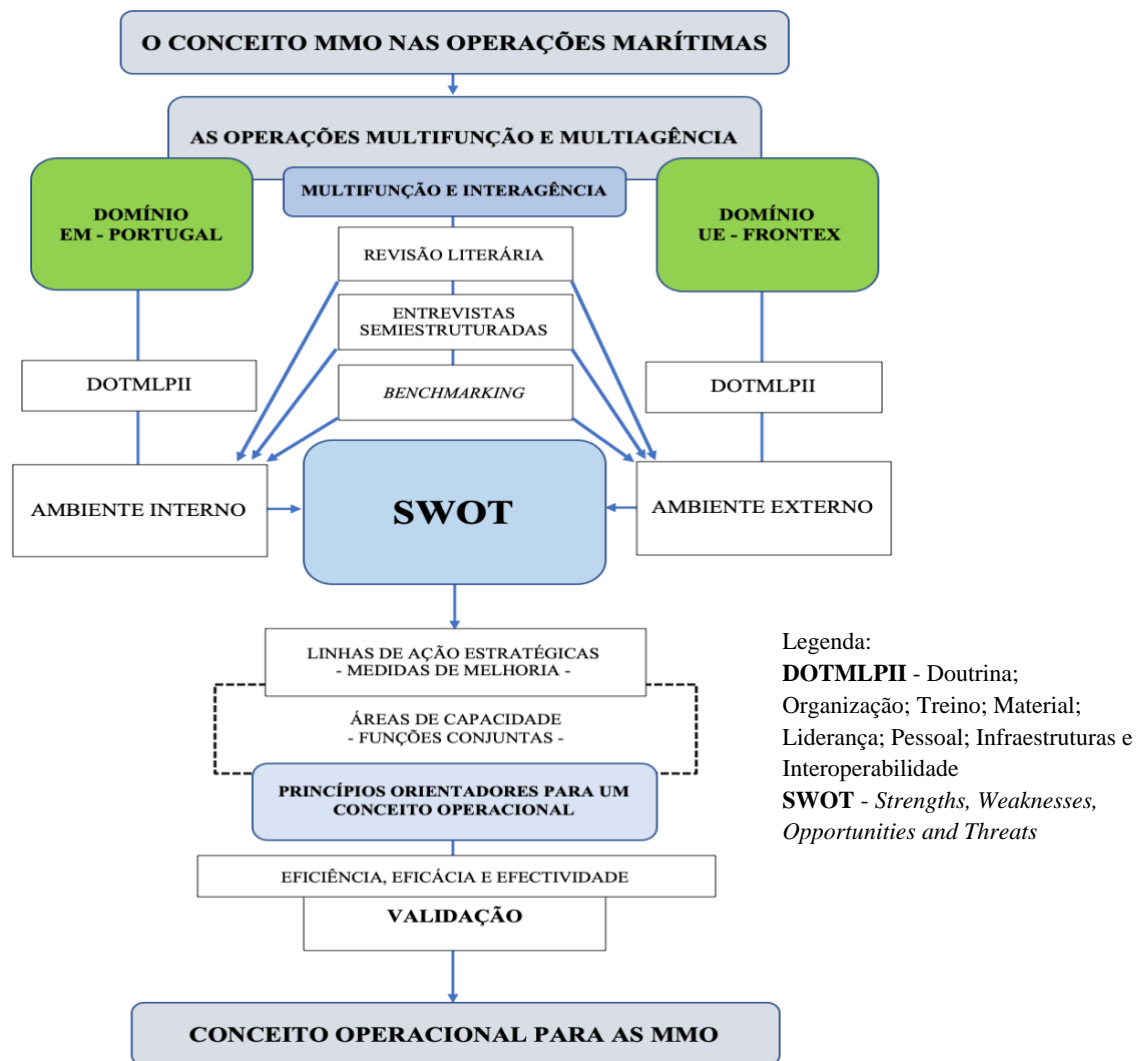


Figura 1 - Estrutura-guia da investigação

2.3. Metodologia

O tema enquadra-se no âmbito das Ciências Militares, no domínio dos “Elementos Nucleares”, área de “Operações Militares” e subárea de “Comando e Controlo” (Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar [CIDIUM], 2019). Possui ainda ligação à área dos Estudos de Segurança Interna e dos Fenómenos Criminais, no quadro da articulação entre Forças Militares e Forças de Segurança (CIDIUM, 2019).

O percurso metodológico foi consubstanciado em duas fases: Uma primeira fase de índole exploratória e uma segunda fase de cariz analítico e conclusivo, conforme a Figura 2.

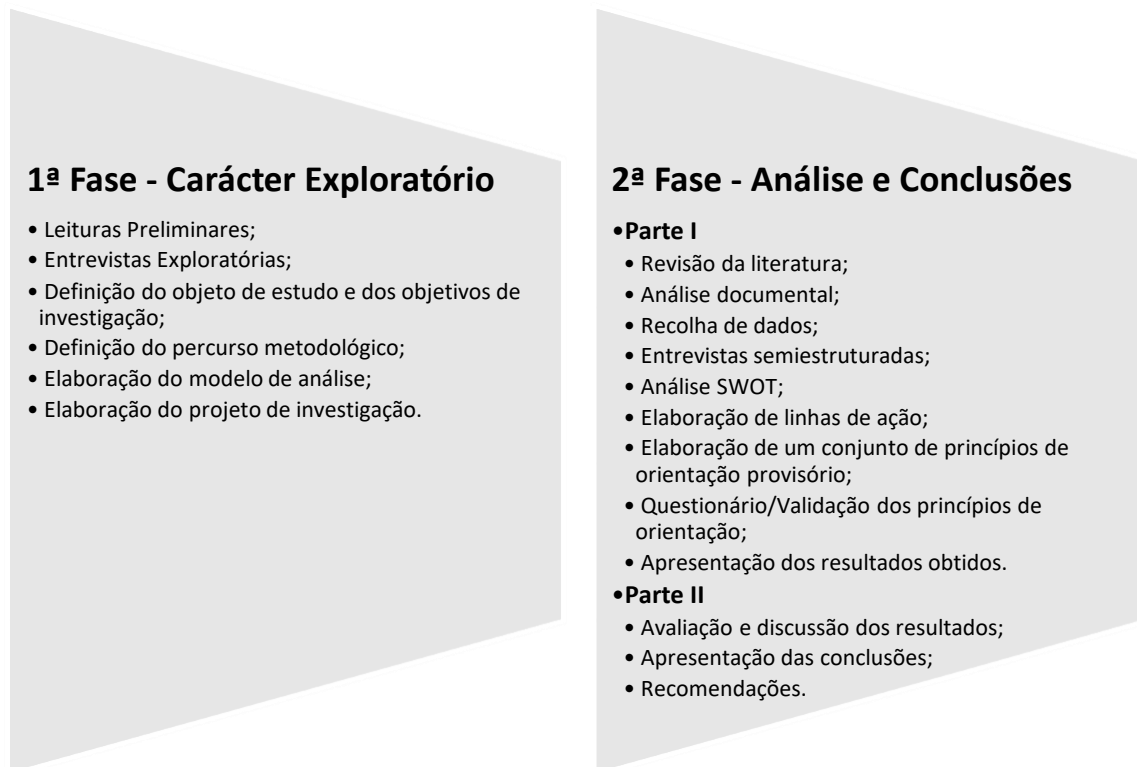


Figura 2 - Percurso metodológico

O trabalho baseia-se na tipologia de investigação aplicada, porquanto visa “[...] encontrar uma aplicação prática para novos conhecimentos [...]” (Carvalho, 2009, cit. por Santos & Lima, 2019, p.12), com um posicionamento ontológico construtivista e epistemológico interpretativista, assente num raciocínio indutivo que “corresponde a uma operação mental que tem como ponto de partida a observação de factos [...] para, através da sua associação, estabelecer generalizações que permitam formular uma [...] teoria” (Santos & Lima, 2019, p. 18). Do ponto de vista metodológico, segue uma estratégia de investigação qualitativa, com um desenho da pesquisa “estudo de caso” numa perspetiva temporal transversal, como descrito por Santos e Lima (Santos & Lima, 2019, p. 37).

2.4. Método

Neste subcapítulo elencam-se os participantes, o procedimento, os instrumentos de recolha e as técnicas de tratamento de dados.

2.4.1. Participantes e procedimento

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e submetido um questionário de validação a individualidades com experiência e conhecimento na área, maioritariamente titulares de cargos em entidades com funções de Guarda Costeira.



No Quadro 2, apresenta-se a lista das entidades entrevistadas. Conforme Rego, Cunha e Meyer, com este quantitativo de entrevistados procurou-se um “grupo de informantes com alguma exceccionalidade” (2019, p. 53).

Quadro 2 - Entidades Entrevistadas

	Identificação	Função	Observações
E1	VALM Silvestre Correia	Comandante Naval	-
E2	Dr. Artur Vaz	Diretor da Unidade de Combate ao Tráfico de Estupefacientes da PJ	-
E3	Anónimo	-	Pediu anonimato
E4	Dr. Joaquim Mendes	Inspetor do Gabinete Técnico de Fronteiras do SEF	-
E5	TGEN Justino Craveiro	Comandante Aéreo	-
E6	CALM Ferreira Seuanes	Subdiretor-geral da Autoridade Marítima e 2º Comandante-geral da Polícia Marítima	-
E7	Mauro Dias	<i>FRONTEX Coordinating Officer – Operational Implementation Sector Field Deployments Unit – Operational Response Division</i>	-
E8	TGEN Carlos Clero	Comandante-geral da GNR	-
E9	CALM Nobre de Sousa	Subchefe do Estado-Maior do Comando Conjunto para as Operações Militares	-
E10	Dr. Rafael Duarte	<i>Head of Sector – Unit Coast Guard and International Programmes – EFCA</i>	-
E11	Engenheiro José Simão	Diretor-geral da DGRM	Não Respondeu
E12	Anónimo	-	Pediu anonimato

2.4.2. Instrumentos de recolha de dados

Os dados foram maioritariamente recolhidos através da análise documental, realização de entrevistas semiestruturadas e de um questionário de validação. A análise documental compreendeu, entre outras, as estratégias de segurança marítima de países e OI de referência, as abordagens às operações interagência, o normativo nacional e europeu associado à condução de MMO, relatórios e doutrina de referência. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas presencialmente e, na impossibilidade, por videoconferência e por *e-mail*. As questões destas entrevistas estão descritas no Apêndice G.

2.4.3. Técnicas de tratamento dos dados

A análise documental visou a caracterização e análise provisória do domínio nacional e do FRONTEX relativo às MMO. Seguidamente, procedeu-se à análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas, visando a sua estruturação e interpretação (Guerra, 2006, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 125) para aferir a análise provisória dos indicadores estabelecidos.



Do processo de recolha de dados obtiveram-se os fatores estratégicos com impacto na articulação e condução das MMO, que foram alvo de análise das *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) (Cf. Apêndice I), como descrita por Wheelen e Hunger (2012, cit. por Pereira, 2019), e que permitiram a obtenção de LAE visando melhorias nas MMO. Estas possibilitaram identificar princípios orientadores para um modelo de conceito operacional, que foram posteriormente alvo de validação através de um questionário com a aplicação dos critérios de eficácia, eficiência e efetividade, designados pelo autor como “prova dos 3 E’s”. Para a validação destes critérios foi utilizada a categorização proposta por Sarmento (2013, cit. por Santos & Lima, 2019, p 142), conforme apresentada no Quadro 3. O questionário e validação encontram-se descritos no Apêndice J.

Quadro 3 – Validação dos critérios

%	Validação
100	Totalmente validado
80 a 99	Validado
50 a 79	Parcialmente validado
1 a 49	Não validado
0	Totalmente não validado

Fonte: Sarmento (2013, cit. por Santos & Lima, 2019)



3. O domínio das MMO desenvolvidas nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional

Neste capítulo procura-se analisar de que forma são conduzidas as MMO nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional.

3.1. Quadro legal e de atuação

Constituem os espaços marítimos (zonas marítimas) “[...] sob soberania ou jurisdição nacional, as águas interiores, o mar territorial, a zona contígua, a zona económica exclusiva e a plataforma continental.” (art.º 2.º da Lei n.º 34/2006, de 28 de julho).

Estando associadas as MMO às funções de GC, as atividades desenvolvidas no seu âmbito nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional são inerentes ao exercício da autoridade do Estado no mar (Cândido, 2011, p. 33). Para este efeito, o ordenamento jurídico interno estabelece as entidades que contribuem para o exercício da autoridade do Estado naqueles espaços, destacando Pinto (2020b, p. 18), o quadro legal que refere:

- O Sistema Nacional para a Busca e Salvamento Marítimo (SNBSM), que compreende o conjunto de serviços e órgãos responsáveis pela salvaguarda da vida humana no mar, bem como os respetivos procedimentos (DL n.º 15/94, de 22 de janeiro);

- O Sistema Integrado de Informação e Apoio à Vigilância, Fiscalização e Controlo das Atividades da Pesca (SIFICAP), que integra, como entidades participantes, a DGRM, a Marinha, a FAP e a GNR (art.º 2.º do DL n.º 79/2001, de 5 de março);

- O Sistema da Autoridade Marítima (SAM), que integra as entidades que exercem o poder de autoridade marítima (art.º 7.º do DL n.º 43/2002, de 2 de março);

- Os limites das zonas marítimas sob soberania ou jurisdição nacional e os poderes que o Estado nelas exerce, bem como as instituições públicas competentes para o exercício desses poderes do Estado, nomeadamente as entidades, serviços e organismos que exercem o poder de autoridade marítima no quadro do SAM, a Marinha e a FAP, no âmbito das respetivas competências (art.º 14.º da Lei n.º 34/2006, de 28 de julho);

- O CNCM, que visa agilizar a articulação entre as diversas entidades competentes para atuar nos espaços marítimos nacionais (Decreto-Regulamentar n.º 86/2007, de 12 de dezembro);

- A Lei de Segurança Interna (LSI), desenvolvida em todo o espaço sujeito aos poderes de jurisdição do Estado (art.º 4), que atribui competência para atuar às FSS (Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto).



Já no âmbito do Direito internacional, relevam:

- A Convenção das Nações Unidas para o Direito do Mar, de 10 de dezembro de 1982, também conhecida por Convenção de Montego Bay, aprovada para ratificação através do Resolução da Assembleia da República n.º 60-B/97, de 3 de abril, e que divide os espaços marítimos em águas interiores, mar territorial, zona contígua, zona económica exclusiva e alto mar, “onde a natureza e alcance dos poderes dos Estados difere consoante a área em que se exerce” (Pereira, 2018, p. 104).

- A Convenção SAR de 1979, aprovada para adesão através do Decreto do Governo n.º 32/85, de 16 de agosto, da qual resultou a criação do SNBSM;

- A Convenção das Nações Unidas contra o Tráfico Ilícito de Estupefacientes e Substâncias Psicotrópicas, conhecida como Convenção de Viena de 1988, que estabelece a competência dos navios de guerra, aeronaves militares e meios similares ao serviço de um governo, para exercerem o direito de visita em alto mar com autorização do Estado de pavilhão, a um navio suspeito de tráfico de estupefacientes (Resolução da Assembleia da República n.º 29/91, de 6 de setembro);

- A Convenção para a Supressão de Atos Ilícitos contra a Segurança da Navegação Marítima, que visa combater o terrorismo marítimo, adicionada pelo Protocolo para a Supressão de Atos Ilícitos Contra a Segurança das Plataformas Fixas Localizadas na Plataforma Continental (Resolução da Assembleia da República n.º 51/94, de 12 de agosto).

A par deste quadro legal, o domínio de atuação das entidades com atribuições e competências associadas às funções de GC encontra-se também refletido nos respetivos diplomas orgânicos e outra documentação estruturante.

Tendo em conta as delimitações deste TII, identificam-se no Quadro 4 as entidades com atribuições e competências de funções de GC, de nível operacional:



Quadro 4 - Entidades que desempenham funções de GC

Funções \ Entidade	AMN/DGAM	ANEPC	DGRM	AAN/FAP	GNR	Marinha	PJ	AMN/CGPM	SEF (SEA)
Prevenção e combate ao tráfico de pessoas			EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t	(EPR)	EAp ^t	EPR
Prevenção e combate ao narcotráfico				EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t	EPR	EAp ^t	
Prevenção e combate ao terrorismo marítimo			EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t	EPR	EAp ^t	
Controlo fronteiriço e combate à imigração ilegal			EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t (EPR)	EAp ^t	(IC)	EAp ^t	EPR
Patrulhamento, vigilância e monitorização dos espaços marítimos			X	X	X	X		X	
Proteção ambiental e resposta a incidentes de poluição no mar	EPR	EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t			
Busca e Salvamento Marítimo (SAR)	EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t	EPR		EAp ^t	
Fiscalização da Pesca			EPR	EAp ^t	EAp ^t	EAp ^t		EAp ^t	

ANEPC – Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil

EPR – Entidade Primariamente Responsável pela função de GC.

IC – Responsável pela investigação criminal no âmbito da imigração ilegal.

SEA – Serviço de Estrangeiros e Asilo

X – Entidade com meios e/ou capacidades de vigilância e monitorização.

*Entre parêntesis encontra-se o preconizado na RCM n.º 43/2021, de 14 de abril.

Fonte: Adaptado a partir de Pereira (2020).

Complementares aos quadros de atuação, e como elementos doutrinários, acrescentam ainda estratégias, planos, diretivas e protocolos. São exemplo:

- A Estratégia Nacional de Gestão Integrada de Fronteiras, decorrente do modelo europeu de Gestão Integrada de Fronteira, que visa, entre outras, “[...] reforçar a coordenação e a cooperação entre todas as entidades envolvidas no controlo e na vigilância de fronteiras [...]”, definindo competências (RCM n.º 104/2017, de 17 de julho);

- O Plano Mar Limpo, que tem como objetivo estabelecer um dispositivo de resposta a situações de poluição no mar, definindo responsabilidades e competências de intervenção (RCM n.º 25/93, de 15 de abril);

- As Orientações para a Articulação Operacional entre as FFAA e as FSS, que visam “[...] sistematizar as medidas de coordenação e a articulação operacional entre as FFAA e as



FSS [...]” (Estado-Maior-General das Forças Armadas & Sistema de Segurança Interna, 2020);

- A Diretiva de Articulação dos Serviços de Salvamento Marítimo e Aéreo, que estabelece procedimentos para a ativação, coordenação e direção das operações SAR marítimo e aéreo entre os órgãos responsáveis pelos respetivos serviços (Marinha & FAP, 2009);

- O Protocolo de Cooperação entre a PJ e a Marinha, que estabelece as bases de cooperação e articulação entre estas entidades no combate à criminalidade nos espaços marítimos (PJ & Marinha, 2003).

Existe assim, a nível nacional, um vasto leque de diplomas e documentação estruturante visando assegurar o exercício da autoridade do Estado no mar, definindo responsabilidades e competências de atuação em razão do espaço e da matéria, e destacando a necessidade de cooperação, colaboração e coordenação numa ótica de complementaridade funcional. É, contudo, observada a sobreposição de competências, mormente no que diz respeito à possibilidade de atuação de diferentes entidades na mesma matéria e nos mesmos espaços marítimos. Verifica-se ainda, não obstante a multiplicidade de normativo, que nem todas as entidades que concorrem para a segurança interna estão contempladas na LSI, designadamente a Marinha, a FAP e a DGRM (Pinto, 2020b, p. 22).

3.2. A ação multifunção e multiagência nos espaços marítimos nacionais

Caraterizado o quadro legal e de atuação das entidades com funções de GC, importa analisar o seu enquadramento na articulação destas entidades e a forma como são exploradas as respetivas capacidades na perspetiva multifunção e multiagência. Para o efeito serão utilizados como indicadores os elementos funcionais de desenvolvimento de uma capacidade: Doutrina; Organização; Treino; Material; Liderança; Pessoal; Infraestruturas⁸ e Interoperabilidade – DOTMLPPII (Monteiro, 2018), desenvolvidos e analisados provisoriamente no Apêndice D a fim de serem aferidos pelas entidades entrevistadas. Pretende-se também, com esta análise, identificar fatores positivos e negativos que serão sistematizados, respetivamente, em potencialidades e vulnerabilidades, contribuindo para uma análise SWOT.

Confrontando a análise provisória com os resultados das entrevistas realizadas, concluiu-se que, apesar do quadro legal e de atuação promover a articulação entre diferentes

⁸ Para o presente trabalho delimitam-se as infraestruturas às instalações que apoiam o exercício de C2 e coordenação, apoiadas por infraestruturas de base tecnológica (e.g. centros de operações e centros de coordenação).



entidades, a maioria dos entrevistados (86%) reconhece a necessidade de um maior desenvolvimento da cultura multiagência para potenciar uma efetiva cooperação e colaboração nas tarefas associadas ao exercício da autoridade do Estado no mar, fragilizada, segundo S. Correia (entrevista presencial, 17 de fevereiro de 2021) e A. Vaz (entrevista presencial, 19 de fevereiro de 2021), pela procura de protagonismos.

Pese exista doutrina operacional conjunta (planos, diretivas e protocolos), esta denota lacunas para 86% dos entrevistados, sobretudo para uma articulação integrada das entidades que concorrem para a função de patrulhamento, vigilância e monitorização dos espaços marítimos. Acresce, porém, para C. Clero (entrevista por *e-mail*, 5 de março de 2021), a desatualização e não conformidade da legislação nacional com os regulamentos europeus, nomeadamente com o regulamento da FRONTEX, referindo que, “[...] a maior lacuna não se verifica ao nível da doutrina operacional conjunta, mas no âmbito da articulação integrada pela dificuldade das entidades nacionais em adotar a legislação europeia no plano nacional”. Não obstante, 71% das entidades entrevistadas não consideram necessária a implementação de uma organização e estrutura dedicada, sendo quase a totalidade (86%) dos entrevistados contra a existência de um modelo assente numa entidade única com competências de coordenação das atividades de carácter operacional associadas ao exercício da autoridade do Estado no mar, semelhante ao modelo francês (Gouvernement, 2021).

Relativamente à preparação e aprontamento, as opiniões divergem quanto à adequabilidade dos planos de formação e treino das entidades que concorrem para funções de GC e o treino conjunto, considerando 43% dos entrevistados (contra 29%) que a formação e o treino existente são adequados aos requisitos exigidos para o cumprimento das missões e tarefas associadas às MMO. Releva, contudo, para a totalidade dos entrevistados, a necessidade de promover um plano anual de treino e exercícios, visando testar mecanismos de coordenação e melhorar níveis de interoperabilidade.

Quanto aos meios e capacidades disponíveis, incluindo os sistemas de comando e controlo, de comunicações e de tecnologias de informação, a que acrescem os sistemas disponibilizados por entidades externas (e.g. sistemas de vigilância da EMSA), a maioria dos entrevistados (71%) considera que não existem meios suficientes e adequados para a totalidade das funções de GC, sobretudo em razão da falta de sistemas interoperáveis (J. Craveiro, entrevista por videoconferência, 25 de fevereiro de 2021; F. Seuanes, entrevista por *e-mail*, 2 de março de 2021; N. Sousa, entrevista por *e-mail*, 9 de março de 2021). De facto, 86% dos entrevistados identificam a necessidade da existência de sistemas de



monitorização e de partilha de informação comuns, bem como de redes de comunicações seguras (móveis e fixas). Neste âmbito, para C. Clero (*op. cit.*) a partilha de informação deverá ocorrer de acordo com responsabilidade de atuação das entidades, e para S. Correia (*op. cit.*) e A. Vaz (*op. cit.*) necessitará ser salvaguardada a necessidade de conhecer. Para o efeito é reconhecido por 86% dos entrevistados a necessidade de assegurar a ligação física e tecnológica entre os vários centros de operações/centros de coordenação existentes, assim como dotar os meios com sistemas comuns, dando J. Craveiro (*op. cit.*) como exemplo o Sistema Integrado das Redes de Emergência e Segurança de Portugal.

Quanto à disponibilidade de recursos humanos, a falta de pessoal em razão de dificuldades de recrutamento e retenção é uma realidade com que algumas entidades se debatem, podendo, para 86% dos entrevistados, ter impacto na prontidão dos meios e capacidades.

Sendo a interoperabilidade transversal a todos os elementos funcionais, a soma das vulnerabilidades destes vetores reflete-se nos níveis de interoperabilidade entre as várias entidades, tendo a totalidade dos entrevistados reconhecido a existência de disfuncionalidades e assimetrias de interoperabilidade entre entidades que exercem funções de GC. A par da cultura multiagência, promotora essencial para a interoperabilidade, são fatores determinantes para a aumentar, a existência de doutrina operacional e sistemas de partilha de informação e CIS comuns, considerando Craveiro (*op. cit.*) ser preferível, em termos de custos, preparar os centros de Comando e Controlo (C2) como recetores de todo o tipo de informação (proveniente de meios, plataformas e sistemas) ao invés de assegurar a interoperabilidade entre os meios das diferentes entidades, e entre estes e os centros de C2. O Quadro 5 sistematiza a análise e caracterização efetuada.



Quadro 5 - MMO desenvolvidas nos espaços marítimos nacionais – Elementos funcionais

Elementos funcionais	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Doutrina	<ul style="list-style-type: none">▪ Quadro legal e de atuação das entidades que concorrem para funções de GC permite retirar elementos doutrinários para as MMO.▪ Doutrina comum a algumas entidades.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sobreposição de competências.▪ Articulação das entidades que concorrem para a função de vigilância e monitorização dos espaços marítimos.
Organização	<ul style="list-style-type: none">▪ Sistemas operacionalizados através de estruturas e mecanismos de coordenação claramente definidos (e.g. SIFICAP e SNBSM).	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de ligação entre estruturas operacionais.
Treino	<ul style="list-style-type: none">▪ Níveis de formação e treino proporcionados pelas entidades.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausência de um plano de treino comum.
Material	<ul style="list-style-type: none">▪ Diversidade de meios e capacidades.	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de sistemas de monitorização e de partilha de informação comuns.
Liderança	<ul style="list-style-type: none">▪ Vontade política para a cooperação interagência (expressa no quadro legal e de atuação).	<ul style="list-style-type: none">▪ Deficiente cultura multiagência.
Pessoal	<ul style="list-style-type: none">▪ Especialização e desempenho.	<ul style="list-style-type: none">▪ Dificuldades de recrutamento e retenção.
Infraestruturas	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacidade dos centros de C2 para alojar diferentes sistemas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Lacunas de ligação física e tecnológica.
Interoperabilidade	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacidade dos meios e dos centros de C2.	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de doutrina comum.▪ Baixos níveis de cooperação entre algumas entidades.▪ Falta de ligação entre estruturas.▪ Falta de sistemas comuns de apoio à tomada de decisão.▪ Baixo nível de interoperabilidade entre centros de C2.

3.3. Síntese conclusiva

A análise realizada para responder à QD1 (De que forma e com que capacidades são conduzidas as MMO nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional?) concluiu que, apesar do quadro legal e de atuação promover a articulação entre diferentes entidades com funções de GC, existindo mecanismos de cooperação e coordenação, subsiste a necessidade de maior desenvolvimento de uma cultura multiagência que potencie a efetiva cooperação e colaboração nas tarefas associadas ao exercício da autoridade do Estado no mar. A articulação na função de patrulha, vigilância e monitorização dos espaços marítimos revela-se como a mais frágil, porquanto carece de doutrina comum e da necessária partilha de informação entre as entidades envolvidas. Os meios e capacidades disponíveis não são considerados como suficientes e adequados, porquanto é necessária a implementação de um sistema comum para partilha de informação, de forma a possibilitar uma efetiva ação de coordenação e interoperabilidade entre as entidades envolvidas, evitando-se a duplicação de



esforços. Por forma a melhorar os níveis de coordenação e interoperabilidade considera-se fundamental implementar um plano comum de treino e exercícios.

Com o presente capítulo considera-se alcançado o OE1 e respondida a QD1.



4. O domínio das MMO desenvolvidas sob a égide da FRONTEX

No presente capítulo é efetuada uma análise às MMO conduzidas sob a égide da FRONTEX.

4.1. A FRONTEX

A FRONTEX, cuja designação resulta da expressão “fronteiras externas” (Tribunal de Contas Europeu [TCE], 2020a, p. 1), foi criada em 2004 através do Regulamento (CE) n.º 2007/2004, de 26 de outubro, do Conselho, com a designação de Agência Europeia de Gestão da Cooperação Operacional nas Fronteiras Externas dos EM da UE, tendo entrado em funcionamento em 1 de maio de 2005. O objetivo desta agência foi melhorar a coordenação da cooperação operacional entre EM tendo em vista a gestão integrada das fronteiras externas (Conselho da UE, 2004). Desde então as competências e atribuições da FRONTEX têm vindo a ser alargadas, destacando-se, em resposta à crise migratória no flanco sul da Europa, o reforço do seu quadro de atuação em 2016, através de um novo mandato (Regulamento (UE) 2016/1624, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de setembro de 2016), que incluiu a alteração do nome para Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira, mantendo-se, contudo, a designação FRONTEX.

Deste segundo mandato releva a criação da GEFC, que incorpora a própria agência e as entidades dos EM responsáveis pela gestão de fronteiras, incluindo as que desempenham funções de GC (art.º 3.º), visando assegurar uma gestão europeia integrada das fronteiras externas, que inclui, para além do controlo fronteiriço, a prevenção e o combate à criminalidade transfronteiriça (como o tráfico ilícito de migrantes, de seres humanos, de droga e o terrorismo) e o SAR, entre outras tarefas (CE, 2021b).

Tendo a CE avaliado como insuficientes os recursos disponibilizados pelos EM para fazer face às necessidades das operações da FRONTEX perante a necessidade de um controlo das fronteiras externas da UE mais efetivo (CE, 2018), no final de 2019, no terceiro mandato (Regulamento (UE) 2019/1896 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de novembro de 2019), a FRONTEX viu novamente as suas competências reforçadas e alargadas tendo, para o efeito, sido criado um corpo permanente, que contará com 10.000 efetivos até 2027, constituído por pessoal operacional da agência (pessoal estatutário), por pessoal destacado pelos EM e por uma reserva de reação rápida para intervenções rápidas nas fronteiras, também com pessoal a disponibilizar pelos EM (art.º 54.º). Sujeito à autorização do EM de acolhimento, o pessoal da FRONTEX poderá apoiar executivamente o esforço do controlo de fronteiras, o combate à criminalidade transfronteiriça ou exercer



funções relacionadas com operações de regresso (art.º 82.º do Regulamento (UE) 2019/1896 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de novembro de 2019; Conselho da UE, 2019; Neto & Pedra, 2020, p. 14).

A esta capacidade acresce a possibilidade de aquisição de meios técnicos próprios, incluindo navios e aeronaves (art.º 63.º), e a integração do Sistema Europeu de Vigilância de Fronteiras (*European Border Surveillance System – EUROSUR*) no quadro da FRONTEX (art.º 18.º) visando mais eficiência e eficácia no controlo das fronteiras externas (Conselho da UE, 2019; Neto & Pedra, 2020, p. 14). Para fazer face à obtenção de novas capacidades e ao reforço do quadro de competências, a Comissão Europeia (CE) propôs um plano financeiro plurianual 2021-2027 superior a 11 mil milhões de euros (TCE, 2020b, p. 9). Refira-se que a subvenção anual disponibilizada pela UE à FRONTEX evoluiu de 137 milhões de euros (2015) para 322 milhões de euros em 2020 (TCE, 2020a, p. 1).

4.2. As três agências marítimas - O Acordo Tripartido

A par da FRONTEX, a EFCA e a EMSA também apoiam os EM no desempenho das funções de GC, centrando-se a missão da EFCA na coordenação das atividades de controlo e inspeção das pescas dos EM (EFCA et al., 2017, p. 4), contribuindo para assegurar condições de concorrência equitativas na indústria pesqueira e pescas sustentáveis (EFCA, 2021), e a missão da EMSA no incremento da segurança marítima, “na qualidade de prestadora de serviços aos EM e à CE” (EMSA, 2021c), incluindo o apoio aos EM na resposta a incidentes de poluição (EFCA et al., 2017, p. 5).

Assim, e como parte de um pacote de medidas da CE para a gestão integrada de fronteiras, o reforço do quadro de competências da FRONTEX em 2016 foi acompanhado pela alteração dos diplomas orgânicos da EFCA e da EMSA, integrando os novos regulamentos artigos dedicados à cooperação entre estas agências e ao apoio ao EM (EFCA et al., 2017, p. 5). De acordo com estes artigos (art.º 53.º, art.º 2.º-B e art.º 7.º-A dos Regulamentos (UE) 2016/1624, 2016/1625 e 2016/1626, respetivamente), a cooperação prevê a partilha de informações, serviços de vigilância e de comunicações, desenvolvimento de capacidades, análise de risco e partilha de capacidades.

Para operacionalizar esta cooperação e seguindo o preconizado nos mesmos artigos, as agências assinaram, em setembro de 2017, um acordo de trabalho tripartido, por forma a estabelecerem os objetivos e moldes de cooperação, visando a eficácia e eficiência no apoio às mais de 300 entidades civis e militares dos EM responsáveis por funções de GC, em áreas como o SAR, o controlo de fronteiras, a fiscalização da pesca, a imposição da lei e a proteção



ambiental (EFCA, 2017; FRONTEX, 2017c). A Figura 3 apresenta as funções de GC que estão associadas às três agências europeias.

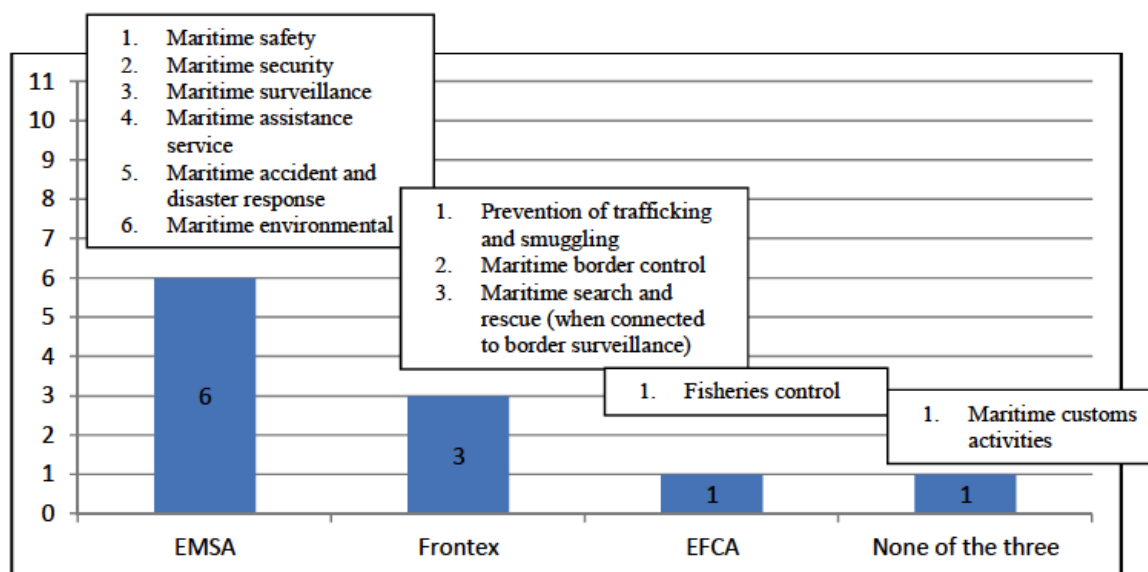


Figura 3 - Funções de GC associadas às três agências europeias

Fonte: Iljina (2019).

4.3. As operações conjuntas no âmbito das MMO

Identificadas as competências e atribuições da FRONTEX e caracterizada a ligação entre as três agências europeias, torna-se necessário analisar a forma como as capacidades são aplicadas nas operações conjuntas em apoio aos EM. Neste sentido, e à semelhança da análise das MMO conduzidas nos espaços marítimos nacionais, serão desenvolvidos e analisados, no Apêndice E, os indicadores DOTMLPII associados às operações conjuntas da FRONTEX, pretendendo-se, da mesma forma, identificar fatores positivos e negativos a integrar numa análise SWOT.

Atenta a análise efetuada e as repostas às questões submetidas em entrevista, conclui-se que, estando as operações da FRONTEX dependentes dos níveis de colaboração e cooperação alcançados entre as entidades participantes, o compromisso e liderança de cada ator são essenciais para assegurar uma unidade de esforço.

Os elementos doutrinários associados às MMO desenvolvidas sob a égide da FRONTEX são considerados pela maioria dos entrevistados (80%) como suficientes e adequados para a condução das operações e prossecução dos respetivos objetivos, requerendo, segundo J. Craveiro (*op. cit.*) serem alvo de “constante evolução e adaptação às atuais tecnologias e necessidades”. Conforme referido por Anónimo (E3) (entrevista por *e-mail*, 22 de fevereiro de 2021) deverá também “[...] ser criada doutrina específica para clarificar o mandato, o papel e a responsabilidade de cada agência em função dos possíveis



cenários de operações [...]”, acrescentando ainda R. Duarte (entrevista por *e-mail*, 16 de março de 2021) que a FRONTEX tem a sua ação limitada em termos de competências para a “[...] implementação de funções de GC que requerem autoridade policial [...]”.

Embora seja necessário amadurecimento (J. Mendes, entrevista por *e-mail*, 23 de fevereiro de 2021; Anónimo (E3), *op. cit.*), os mecanismos de cooperação e coordenação operacional existentes são considerados por 60% dos entrevistados como adequados, destacando, porém, M. Dias (entrevista por *e-mail*, 3 de março de 2021) a necessidade de ajustes face a realidade operacional. Todavia, e ainda que a organização e estrutura de cada operação seja acordada entre a FRONTEX e o EM de acolhimento, estabelecendo-se bilateralmente a melhor forma de garantir o sucesso da operação (C. Clero, *op. cit.*), a coexistência de uma estrutura FRONTEX com a estrutura do EM de acolhimento é considerada por alguns dos entrevistados (30%) como fator potencial de conflitualidade na cooperação e nos processos de coordenação dos meios, podendo acentuar eventuais diferenças de prioridades entre a FRONTEX e o EM de acolhimento. Para 60% dos entrevistados a situação de diferentes organizações e estruturas a concorrer para a condução das operações poderá levar a confusões sobre a sua liderança, referindo J. Mendes (*op. cit.*) que o problema poderá ser ultrapassado com uma definição clara de competências nos planos de operações, podendo também, segundo Anónimo (E3) (*op. cit.*), ser mitigado com doutrina comum, devidamente treinada.

No âmbito do aprontamento para as operações da FRONTEX, o variado leque de planos de formação e treino, assim como o treino conjunto realizado sob sua égide ou dos EM, revelam-se apenas para 50% (contra 40%) dos entrevistados como adequados para fazer face às tarefas associadas às operações. É ainda opinião de 70% dos entrevistados que a não utilização de requisitos respeitantes aos níveis de desempenho para os meios dos EM participantes poderá dificultar a condução das operações, sendo difícil conseguir que os EM aceitem estes desideratos (Anónimo (E3), *op. cit.*). Acresce, contudo, segundo R. Duarte (*op. Cit.*), o esforço das três agências europeias na promoção da formação e no desenvolvimento de treino intersectorial visando atingir os requisitos de adestramento exigidos para o cumprimento das missões.

Quanto aos meios e sistemas disponibilizados para as operações, embora existam disparidades significativas de capacidades entre os EM (S. Correia, *op. cit.*; Anónimo (E3), *op. cit.*), 50% dos entrevistados (contra 30%) considera-os suficientes e adequados para o cumprimento das missões, estando a opinião dividida quanto à robustez da informação



disponibilizada pelo sistema EUROSUR – 40% dos entrevistados considera-a suficiente para construir e disponibilizar aos utilizadores um conhecimento situacional marítimo consolidado e uma mesma percentagem de entrevistados considera-a aquém do desejado devido à dificuldade de implementação do sistema em alguns EM, incluindo Portugal. As infraestruturas onde residem os sistemas de apoio ao exercício de comando, controlo e coordenação (C2C) para condução das operações, são consideradas pela maioria dos entrevistados (60%) como suficientes e adequadas, sendo a adaptação das infraestruturas dos EM facilitada pelo atual desenvolvimento tecnológico (J. Craveiro, *op. cit.*).

Por último é quase consensual (90% dos entrevistados) que a constituição de um corpo permanente da FRONTEX implicará o desvio de recursos humanos especializados das entidades dos EM que desempenham funções de guarda costeira, pese seja para J. Craveiro (*op. cit.*) um investimento “necessário e essencial” e para F. Seuanes (*op. cit.*) “uma inevitabilidade”. O Quadro 6 visa estruturar a análise e caracterização efetuada.



Quadro 6 - MMO desenvolvidas sob a égide da FRONTEX – Elementos funcionais

Elementos funcionais	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Doutrina	<ul style="list-style-type: none">▪ Elementos doutrinários suficientes e adequados.▪ Padronização dos procedimentos dos EM.	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de doutrina específica para clarificar as competências e responsabilidade das agências da UE envolvidas.
Organização	<ul style="list-style-type: none">▪ Mecanismos de cooperação e coordenação adequados.▪ Acordo tripartido entre as agências.	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de maturidade dos mecanismos de cooperação e coordenação.▪ Coexistência de uma estrutura da FRONTEX com uma estrutura do EM de acolhimento.
Treino	<ul style="list-style-type: none">▪ Promoção da formação e treino conjunto.	<ul style="list-style-type: none">▪ Formação e treino insuficiente para a tipologia de missões e tarefas associadas às operações conjuntas.▪ Ausência de requisitos de níveis de desempenho.
Material	<ul style="list-style-type: none">▪ Acesso aos meios e capacidades das três agências▪ Possibilidade de aquisição de meios técnicos próprios, incluindo navios e aeronaves.▪ Existência de um sistema de partilha de informação comum.	<ul style="list-style-type: none">▪ Dependência dos EM para a condução das operações.▪ Disparidade de meios e sistemas dos EM.
Liderança	<ul style="list-style-type: none">▪ Normativo estabelecido em consonância com a vontade dos EM.	<ul style="list-style-type: none">▪ Perceções de uma liderança ambígua▪ Dependência dos níveis de colaboração e cooperação alcançados entre as diferentes entidades participantes
Pessoal	<ul style="list-style-type: none">▪ Quantitativo e especialização do corpo permanente.	<ul style="list-style-type: none">▪ Dependência dos EM.
Infraestruturas	<ul style="list-style-type: none">▪ Infraestruturas adequadas para a organização e estrutura de coordenação pretendidas.▪ Adaptabilidade das infraestruturas aos desenvolvimentos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">▪ Dependência dos EM de acolhimento
Interoperabilidade	<ul style="list-style-type: none">▪ Fomento deste vetor	<ul style="list-style-type: none">▪ Diversidade de doutrina entre os EM participantes.▪ Diversidade de sistemas entre os meios participantes.

4.4. Síntese conclusiva

Da análise realizada para responder à QD2 (De que forma e com que capacidades são conduzidas as MMO sob a égide do FRONTEX?) conclui-se que as operações da FRONTEX dependem das capacidades e meios disponibilizados pelos EM, assentando o seu sucesso nos níveis de cooperação e coordenação alcançados entre as diferentes entidades participantes, cujos mecanismos carecem de maior maturidade. Neste contexto, verifica-se também a necessidade de uma melhor clarificação das responsabilidades e competências das agências europeias. A existência de duplas estruturas de C2C, assegurando o princípio da responsabilidade partilhada (art.º 7.º do Regulamento (UE) n.º 2019/1986, de 13 de novembro de 2019), constitui um desafio à condução das operações, podendo afetar a



coordenação dos meios e estimular percepções de fragilidades de liderança. Os meios e sistemas disponibilizados para as operações são considerados como suficientes e adequados, destacando-se, contudo, a necessidade de ser reforçada a formação e o treino conjunto face à especificidade das operações conduzidas sob a égide desta agência. Releva, ainda, que o estabelecimento do corpo permanente da FRONTEX, poderá refletir-se no decréscimo das capacidades do EM, em razão do desvio de pessoal especializado.

Com o presente capítulo considera-se alcançado o OE2 e respondida a QD2.



5. Necessidades de melhoria nas MMO

No presente capítulo pretende-se identificar as oportunidades de melhoria a considerar nas MMO, para apoiar a elaboração de um conceito MMO comum. Para o efeito, far-se-á uso de uma análise SWOT, recorrendo-se a fatores estratégicos deduzidos da recolha de dados e dos resultados da análise provisória e das entrevistas efetuadas, assim como da caracterização de modelos de articulação existentes em outros EM (*benchmarking*), realizada por forma a identificar tendências de modelos de organização e estruturas dentro dos EM.

5.1. Modelos de organização de países europeus

O Apêndice H apresenta alguns modelos de organização existentes nos EM. São várias as estruturas e organizações que concorrem para o exercício de funções de GC, exemplificando modelos de GC que exercem a maioria das funções de forma independente com competências exclusivas, GC apoiadas por outras entidades, com competências partilhadas, e por modelos onde diversas entidades desempenham funções de GC, com sobreposição de algumas competências. Na generalidade, verifica-se que as diferentes funções de GC têm uma entidade única responsável pela coordenação operacional (EPR), exceção feita à função vigilância e coordenação dos espaços marítimos, onde nem sempre existe uma EPR, estando as competências desta função distribuídas por diversas entidades. Dos vários modelos releva o francês, por integrar uma entidade única, que não uma GC, com competências de coordenação operacional em todas as atividades que concorrem para o exercício da autoridade do Estado no mar. Esta entidade, o *Prefeito Marítimo*, está subordinada ao Secretário de Estado do Mar, que detém a responsabilidade de coordenação a nível político delegada pelo primeiro ministro (Gouvernement, 2021). Conforme analisado no subcapítulo 4.1.2, a implementação de um modelo com uma entidade única para a coordenação de nível operacional não colheu a aceitação da maioria das entidades entrevistadas.

5.2. Riscos, Desafios e Oportunidades

A par da aferição à análise dos vetores funcionais (DOTPMLII), foram igualmente coligidos através de uma análise categorial às entrevistas realizadas, elementos de informação relativos a potenciais causas de riscos, desafios e oportunidades para a implementação de um conceito operacional comum, de onde serão também deduzidos fatores estratégicos para a melhoria das MMO. Estes elementos encontram-se sistematizados no Quadro 7.



Quadro 7 - Causas de riscos, desafios e oportunidades à implementação de um conceito operacional

	Elementos de Informação
Causas de riscos	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de doutrina comum (domínio nacional).▪ Sobreposição de competências (domínio nacional).▪ Procura de protagonismos.▪ Existência de estratégias individuais.▪ Sistemas tecnológicos fechados (domínio nacional).▪ Pouca cultura multiagência (domínio nacional).▪ Concorrência por competências no âmbito da UE (domínio FRONTEX).▪ Influência de interesses nacionais/interesses políticos (domínio FRONTEX).
Desafios	<ul style="list-style-type: none">▪ Cooperação e coordenação (nível estratégico, operacional e tático).▪ Partilha de conhecimento.▪ Partilha de informação.▪ Interoperabilidade.▪ Treino conjunto▪ Consciencialização para a necessidade de criar um conceito operacional comum.▪ Reforçar os conhecimentos técnicos dentro das agências da UE (domínio FRONTEX)▪ Regular o funcionamento do CNC EUROSUR de cada EM (domínio FRONTEX)
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">▪ Reavaliação do CNCM (domínio nacional).▪ Desenvolvimento de doutrina comum.▪ Padronização de procedimentos.▪ Rentabilização dos meios e das capacidades.▪ Agregação das capacidades individuais (domínio nacional)▪ Melhor apoio à tomada de decisão.▪ Clarificação dos mandatos das agências da UE (Domínio FRONTEX).

5.3. Medidas de melhoria

Com base na análise SWOT realizada (cf. Apêndice I), identificaram-se LAE (medidas de melhoria) visando melhorar as MMO, maximizando a eficiência, eficácia e efetividade na atuação multifunção e multiagência. A tabela 1 sistematiza estas medidas.



Tabela 1 - Medidas de melhoria

M01	Atualizar tecnologicamente os meios e sistemas.
M02	Reforçar as capacidades disponíveis nas MMO com os meios e capacidades das três agências europeias.
M03	Promover a formação e o treino conjunto.
M04	Valorizar e incrementar os níveis de formação e treino.
M05	Promover a partilha de conhecimento entre as entidades.
M06	Clarificar as áreas de operações de cada entidade.
M07	Clarificar as competências e o quadro de atuação das entidades envolvidas nas MMO.
M08	Consolidar o normativo associado às três agências europeias.
M09	Promover doutrina comum no domínio da patrulha, vigilância e monitorização dos espaços marítimos.
M10	Reforçar os elementos doutrinários para as MMO.
M11	Reforçar os mecanismos de cooperação e coordenação.
M12	Dinamizar os mecanismos de cooperação e coordenação.
M13	Fomentar mecanismos de cooperação e coordenação com as três agências europeias.
M14	Maximizar o emprego dos meios e capacidades dos EM.
M15	Fomentar a interoperabilidade entre os meios e os centros de C2.
M16	Promover a partilha de informação entre as entidades envolvidas nas MMO.

5.4. Síntese conclusiva

Tendo por base a análise realizada, e em resposta à QD3 (Que oportunidades de melhoria (em termos de eficácia, eficiência e efetividade) são adequadas considerar para as MMO passíveis de desenvolver pelos EM?), concluiu-se que existe espaço para melhoria nas MMO, destacando-se a necessidade de uma maior capacitação dos recursos, de clarificação de competências e espaços de atuação das entidades participantes, de elementos doutrinários mais robustos, assim como o reforço e a dinamização dos mecanismos de cooperação e coordenação, ao qual acresce a necessidade de uma maior interoperabilidade entre as entidades intervenientes nas MMO, uma maior partilha de conhecimento e informação, e o treino conjunto.

Com o presente capítulo considera-se alcançado o OE3 e respondida a QD3.



6. Princípios orientadores para um conceito operacional

Neste capítulo é apresentado um conjunto de princípios orientadores para um conceito operacional de MMO.

6.1. Áreas de Capacidade

De forma a apoiar a identificação destes princípios, as medidas de melhoria apresentadas na resposta à QD3, foram agrupadas em áreas de capacidade (AC) (Ministério da Defesa Nacional, 2014, p. 17), adaptadas das funções conjuntas definidas pela NATO (2019b, pp. 1-21 a 1-25), e apresentadas por Hijmans (2018, pp. 33-34) como funções das operações de segurança marítima (Cf. Quadro 8).

Quadro 8 - Áreas de Capacidade e Medidas de melhoria

MEDIDAS DE MELHORIA		ÁREAS DE CAPACIDADE					
		Comando, Controle e Coordenação	Informações e Conhecimento Situacional Marítimo	Proteção	Sustentação	Capacidade de Resposta	Manobra
M 01	Atualizar tecnologicamente os meios e sistemas.	X	X	X	X	X	X
M 02	Reforçar as capacidades disponíveis nas MMO com os meios e capacidades das três agências europeias.	X	X		X	X	X
M 03	Promover a formação e o treino conjunto.	X	X	X	X	X	X
M 04	Valorizar e incrementar os níveis de formação e treino.	X		X		X	
M 05	Promover a partilha de conhecimento entre as entidades.	X	X	X	X	X	X
M 06	Clarificar as áreas de operações de cada entidade.	X	X		X	X	X
M 07	Clarificar as competências e o quadro de atuação das entidades envolvidas nas MMO.	X			X	X	X
M 08	Consolidar o normativo associado às três agências europeias.	X				X	X
M 09	Promover doutrina comum no domínio da patrulha, vigilância e monitorização dos espaços marítimos.	X	X	X	X	X	X
M 10	Reforçar os elementos doutrinários para as MMO.	X	X	X	X	X	X
M 11	Reforçar os mecanismos de cooperação e coordenação.	X	X		X	X	X
M 12	Dinamizar os mecanismos de cooperação e coordenação.	X	X		X	X	X
M 13	Fomentar mecanismos de cooperação e coordenação com as três agências europeias.	X	X			X	X
M 14	Maximizar o emprego dos meios e capacidades dos EM.		X	X	X	X	X
M 15	Fomentar a interoperabilidade entre os meios entre os centros de C2.	X	X	X	X	X	X
M 16	Promover a partilha de informação entre as entidades envolvidas nas MMO.	X	X	X	X	X	X

6.2. Princípios Orientadores

Tendo como base este enquadramento, elaboraram-se e validaram-se os seguintes princípios orientadores (PO) a incorporar num conceito operacional. Relewa que estes princípios não são exclusivos à área de capacidade agregada, na medida que podem contribuir para/ou apoiar as restantes áreas de capacidade.



AC1. C2C

Conforme já referido, as MMO podem centrar-se em uma só função de GC, (e.g. combate ao narcotráfico), ou focarem-se simultaneamente em várias funções de GC (e.g. vigilância e monitorização, fiscalização da pesca e controlo fronteiriço). Para o efeito, as estruturas de C2C, e os meios e sistemas que as sustentam, deverão ter a flexibilidade e capacidade para acomodar as duas situações e possíveis transições entre elas. As Figuras 4 e 5 sistematizam as estruturas de C2C para as duas situações (PO1 e PO2, respetivamente).

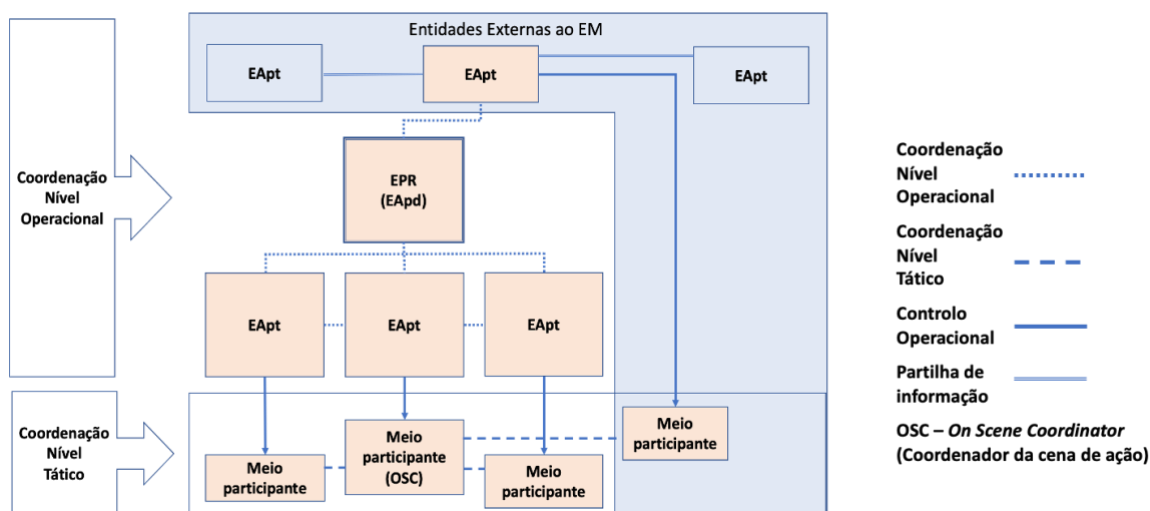


Figura 4 - Condução de uma função de GC - Estrutura de C2C
Adaptado de ECGFF (2017).

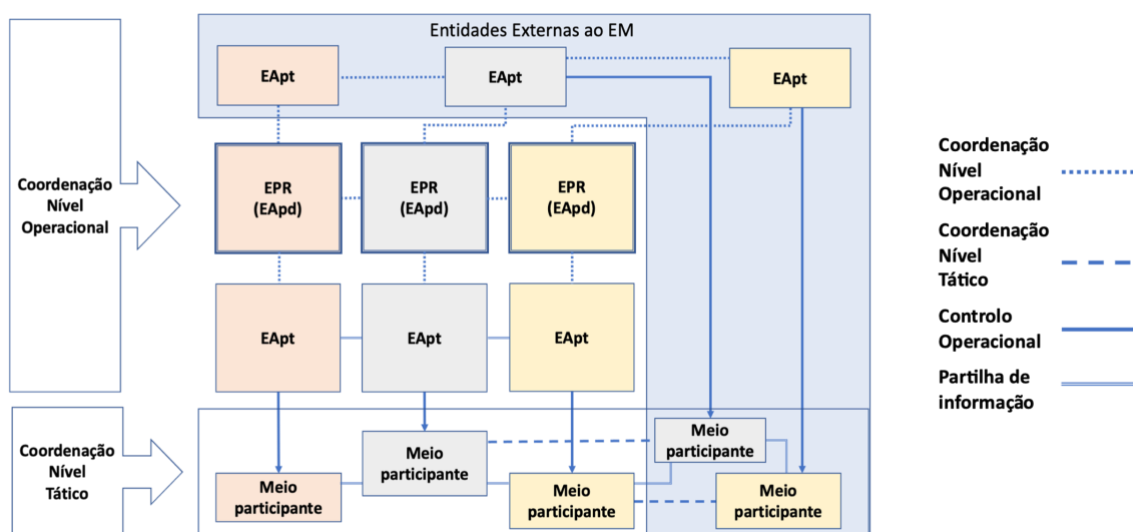


Figura 5 - Condução de várias funções de GC - Estrutura de C2C
Adaptado de ECGFF (2017).

A estas estruturas acresce ainda um órgão de coordenação, de cariz operacional, composto pelas entidades que concorrem para funções de GC (e.g. CNCM) (PO3), assim



como a implementação de uma rede de POC entre as mesmas entidades (PO4). Poderá ainda ser reforçada com a troca de pessoal entre centros de C2 (PO5).

AC2. Informações e Conhecimento Situacional Marítimo

Esta área de capacidade visa a eficácia das ações apoiada pela superioridade da informação. A partilha de informação, quando realizada em tempo real, permite ainda ganhos de eficiência no empenhamento de meios, evitando a duplicação de esforços.

Sustentada pelas medidas de melhoria identificadas, a operacionalização desta área de capacidade consubstancia-se por:

PO6. Integração da informação dos sistemas de vigilância das entidades do EM (quando não for possível deverá ser disponibilizado o acesso à monitorização do respetivo panorama marítimo);

PO7. Capacitação dos centros de operações para integrarem a informação dos sistemas de vigilância de entidades externas (quando não for possível deverá ser disponibilizado o acesso à monitorização do respetivo panorama marítimo);

PO8. Estabelecimento de uma estrutura de troca e partilha de informação entre as entidades do EM, e entre estas e entidades externas, em razão da matéria (sem prejuízo para o princípio da necessidade de conhecer);

PO9. Estabelecimento de um panorama marítimo comum entre as entidades do EM com meios para atuar nos espaços marítimos (a realizar em modo colaborativo e em tempo real);

P10. Capacitação para partilhar o panorama marítimo comum com entidades externas ao EM (e.g. via EUROSUR). Deverá existir redundância desta capacidade entre os centros de C2;

P11. Estabelecimento de um plano de comunicações permanente para os meios do EM que atuam nos espaços marítimos (estes meios deverão ter a capacidade de comunicações seguras).

AC3. Proteção

Por forma a reduzir a vulnerabilidade dos recursos (pessoal, material e informação) aos riscos e ameaças, deverá ser assegurada:

PO12. Capacitação dos meios e sistemas com medidas de autoproteção (incluindo medidas de ciberdefesa). De acordo com a avaliação de risco poderão contemplar medidas de defesa contra agentes biológicos, químicos e radiológicos;



PO13. Implementação de uma estrutura de cibersegurança associada às operações de segurança marítima;

PO14. Implementação de uma estrutura de apoio e evacuação médica (o grau de prontidão dos meios de evacuação deverá ser estabelecido de acordo com a avaliação de risco);

PO15. Implementação de medidas táticas conjuntas de proteção para os meios que atuam nos espaços marítimos.

AC4. Sustentabilidade

A sustentabilidade visa assegurar a continuidade das operações, no tempo necessário para atingir os objetivos. Neste sentido, deverá ser assegurado:

PO16. Redundância de capacidades críticas (entre diferentes centros de operações e entre os meios);

PO17. Partilha de informação sobre as capacidades dos meios e sistemas de cada entidade (passíveis de serem utilizados em MMO);

PO18. Partilha de informação dos condicionalismos temporários dos meios e sistemas de cada entidade (sem prejuízo para o princípio da necessidade de conhecer);

PO19. Maximização da utilização de sensores não orgânicos;

PO20. Arranjos logísticos entre entidades com meios/sistemas idênticos.

AC5. Capacidade de Resposta

Esta capacidade, a que se associa a flexibilidade, reside na quantidade e diversidade de meios disponíveis para as MMO. Para a sua promoção deverão ser incorporadas os seguintes princípios:

PO21. Partilha de informação sobre a prontidão dos meios passíveis de integrar MMO (sem prejuízo para o princípio da necessidade de conhecer);

PO22. Partilha de informação sobre o posicionamento dos meios passíveis de integrar MMO (sem prejuízo para o princípio da necessidade de conhecer);

PO23. Delegação de competências de coordenação dentro dos níveis operacionais e táticos.

PO24. Maximização das valências dos meios participantes nas MMO (e.g. embarque de pessoal de outras entidades quando necessário).

AC6. Manobra

Esta área, apoiada pelas cinco áreas de capacidade acima referidas, representa o núcleo da unidade de esforço para alcançar os objetivos das MMO. Comporta a forma como são



empregues e posicionados os meios, bem como o uso da informação. A sua operacionalização deve prever os seguintes princípios:

PO25. Gestão dos espaços marítimos de atuação dos meios em razão das suas capacidades (incluindo competências de atuação);

PO26. Estabelecimento de áreas de operações para cada meio envolvido;

PO27. Capacidade do EM para estabelecer um centro de operações conjunto (poderá ser escolhido entre os centros de C2 existentes), quando necessário.

PO28. Implementar um processo comum de avaliação de risco.

PO29. Implementação de uma estrutura de apoio à comunicação (incluindo uma célula de comunicação de crise).

A par dos princípios orientadores apresentados, e conforme apresentado nas medidas de melhoria, identificam-se a doutrina comum, alinhada com os planos, estratégias e elementos doutrinários existentes, o treino conjunto e a interoperabilidade como elementos críticos para a operacionalização do conceito.

6.3. Síntese conclusiva

Tendo em conta as medidas necessárias para melhorar as MMO, identificadas na QD3, e as áreas de capacidade que integram as operações de segurança marítima, em resposta à QC (Que conceito de operações se mostra eficaz, eficiente e efetivo, para a condução de MMO, sob a coordenação do EM da UE que detém a soberania ou jurisdição sobre os espaços marítimos?), foi identificado um conjunto de princípios de orientação a incorporar na elaboração de um conceito operacional, visando a sua eficácia, eficiência e efetividade no apoio ao planeamento e condução das MMO sob a coordenação do EM costeiro. O imperativo da flexibilidade nas estruturas de C2C, face à volatilidade do ambiente marítimo e aos permanentes desafios à sua segurança, a que se alia a necessidade de uma eficiente troca e partilha de informação; os requisitos associados à proteção do pessoal, meios e sistemas, atento a multiplicidade de riscos e ameaças que proliferam espaços marítimos; a necessidade de uma efetiva capacidade de resposta, sustentável no tempo, maximizando os recursos disponíveis; e uma assertiva gestão no emprego dos meios de forma a evitar a duplicação de esforços, são alguns dos elementos que integraram o conjunto de princípios apresentado. Acresce ainda, e como fatores críticos para o robustecimento do conceito, a doutrina comum, o treino conjunto e a interoperabilidade, elementos transversais a todas as áreas de capacidade.



7. Conclusões

Desde os primórdios das civilizações que o mar se constituiu com uma fonte de recursos e meio de comunicação, tendo a sua importância sido revigorada no decorrer do século passado, tornando-se hoje num dos principais motores da globalização. Porém o seu uso não se restringe às atividades associadas ao desenvolvimento e bem-estar, porquanto a sua dimensão e especificidade oferecem-se como palco a uma multiplicidade de riscos e ameaças, ditando aos Estados costeiros e às organizações internacionais uma atenção acrescida à segurança marítima, constituindo-se assim como prioridade da UE e dos seus EM. Numa conjuntura volátil e complexa de desafios à segurança marítima, onde a capacidade de uma só entidade ou de um só Estado não permite uma cabal ação na prevenção e combate à diversidade de riscos e ameaças existentes nos espaços marítimos, a necessidade de uma AA, implementando efetivos mecanismos de cooperação e coordenação, acompanhada pelo reforço de capacidades e rentabilização dos recursos, regidos por um quadro de unidade de esforço, são prementes.

Estes desideratos foram refletidos pela UE nos regulamentos das suas agências que concorrem para funções de GC, a EFCA, a EMSA, e a FRONTEX, com maior ênfase no mandato desta última, com competências mais alargadas, criação de um corpo permanente e possibilidade de aquisição de meios próprios, incluindo navios e aeronaves, para reforço das operações conjuntas conduzidas sob a sua égide. Com o mesmo propósito, e numa ótica operacional, o ECGFF desenvolveu um conceito abrangente de MMO, caracterizado por agregar diversas competências de atuação e uma multidisciplinaridade de tarefas, preconizando uma capacidade de atuação no mar assente nas competências, responsabilidade e capacidades do Estado costeiro, com o apoio das três agências europeias, ou de um outro EM, quando necessário.

Este conceito, experimentado e validado, tem vindo a ser adotado nos exercícios realizados pelo ECGFF, e a sua génese de interagência e multifunção explorada nas operações conjuntas de multipropósito conduzidas pela FRONTEX. Desconhece-se, todavia, a existência de um conceito operacional para as MMO, que se adapte às necessidades dos EM e contribua para os objetivos da UE.

No sentido de criar um conceito operacional comum, salvaguardando as competências, direitos de soberania ou de jurisdição do Estado costeiro nos respetivos espaços marítimos, o objeto de estudo deste TII foca-se nas operações multiagência e multifunção desenvolvidas no ambiente marítimo, designadamente no domínio nacional e no domínio da UE –



FRONTEX, e a investigação tem como QC “Que conceito de operações se mostra eficaz, eficiente e efetivo, para a condução de MMO, sob a coordenação do EM que detém a soberania ou jurisdição sobre os espaços marítimos?”.

O desenvolvimento do TII baseou-se numa investigação aplicada, materializada em duas fases, a primeira de índole exploratória e a segunda de cariz analítico e conclusivo, utilizando um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de estudo de caso. Para o efeito foram recolhidos dados através da análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas, a especialistas de entidades nacionais e europeias com funções de GC, de onde se deduziram fatores estratégicos para uma análise SWOT. Os resultados desta análise permitiram inferir princípios orientadores, agrupados em áreas de capacidade, para a criação de um conceito operacional de MMO, sujeitos a um questionário de validação junto dos especialistas entrevistados.

Com vista à consecução do OG, “Criar um conceito operacional, eficaz, eficiente e efetivo, para a condução de MMO, sob a coordenação do EM da UE que detém a soberania ou jurisdição sobre os espaços marítimos”, foram estabelecidos três OE e as respetivas QD.

Quanto ao OE1 (Analisar o domínio das MMO desenvolvidas nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional) e para a responder à QD1, foi caracterizado o quadro legal e de atuação das entidades nacionais com funções de GC, e analisada a articulação entre estas entidades e a forma como são conjugadas e exploradas as respetivas capacidades. Esta análise permitiu concluir a existência de um quadro legal e de atuação promotor de articulação, carecendo-se, contudo, potenciar os mecanismos de cooperação e coordenação. Não obstante a existência de elementos doutrinários de apoio às MMO, relevam as lacunas de doutrina conjunta e falta de sistemas comuns de partilha de informação, a que se associa a ausência de um plano de treino e exercícios, contribuindo estas deficiências para menores níveis de interoperabilidade entre algumas entidades e, consequentemente, maiores desafios à ação de cooperação e coordenação interagência.

Relativamente ao OE2 (Analisar o domínio das MMO desenvolvidas sob a égide do FRONTEX), e em resposta à QD2, foi desenvolvida uma análise centrada nas competências de atuação da FRONTEX e das agências europeias que com ela cooperam, e nos moldes em que é operacionalizada a cooperação com os EM. Desta análise, conclui-se a dependência das operações realizadas sob a égide da FRONTEX dos meios e capacidades disponibilizados pelos EM, considerados suficientes e adequados, denotando os mecanismos de cooperação e coordenação operacional ainda alguma incipiência, que poderá originar



perceções de liderança ambígua. Verificou-se ainda que a formação e o treino conjunto necessitam de um maior incremento, atento a multiplicidade de tarefas associadas às MMO, e que o aumento das capacidades da FRONTEX, através de um corpo permanente próprio, poderá desviar pessoal especializados das entidades dos EM.

No que concerne ao OE 3 (Analisar as oportunidades de melhoria a considerar nas MMO passíveis de desenvolver pelos Estados-Membros), sistematizado pela QD 3, deduziu-se uma série de medidas de melhoria, através de uma análise SWOT aos dados recolhidos para resposta às QD1 e QD2. Concluiu-se a existência de várias oportunidades de melhoria, em particular nas áreas de capacitação dos recursos humanos e materiais, da doutrina e do treino, assim como nas estruturas de cooperação e coordenação operacional, onde se inclui a necessidade de clarificação de competências e uma melhor ligação às agências europeias, sendo necessário também maiores níveis de interoperabilidade e uma maior partilha de conhecimento e informação entre as entidades envolvidas nas MMO.

Por último, e para o cumprimento do OG (Criar um conceito operacional, eficaz, eficiente e efetivo, para a condução de MMO, sob a coordenação do EM da UE que detém a soberania ou jurisdição sobre os espaços marítimos), em resposta à QC agruparam-se as medidas de melhoria em áreas de capacidade, por forma a identificar PO associados, validados através do critério dos 3E's.

Sinteticamente, e norteados pela unidade de esforço, estes princípios agregam:

- Estruturas de C2C;
- Requisitos de troca de informação;
- Proteção e gestão dos meios e sistemas;
- Redundância das capacidades;
- Gestão das áreas de operações;
- Delegação de competências;
- Comunicação.

Cumprir referir, e conforme inferido no decorrer deste TII, que a adoção destes princípios para a operacionalização de um conceito operacional, deverá ser acompanhada pela prossecução da interoperabilidade entre as entidades com funções de GC, desenvolvendo, entre outros, doutrina comum e treino conjunto.

Como contributos para o conhecimento, considera-se que este TII permitiu conhecer, através dos seus diretos intervenientes, a realidade das operações multiagência e multifunção conduzidas sob coordenação de entidades nacionais, e no mar Mediterrâneo sob a égide da



FRONTEX, evidenciando, *inter-alia*, as respetivas lacunas. Adicionalmente, e a par da reflexão sobre a importância da articulação interagência, este estudo possibilitou identificar medidas de melhoria para estas operações e princípios de orientação para a criação de um conceito operacional, que poderão ser utilizados pelas entidades competentes para aperfeiçoar o planeamento e a condução das MMO, assim como reforçar os elementos doutrinários.

Considera-se, contudo, que esta investigação comporta duas limitações. A primeira, decorre do facto de não terem sido entrevistados elementos envolvidos diretamente nas ações associadas às funções de GC, designadamente pessoal das guarnições dos navios, das tripulações das aeronaves ou em funções nos centros de C2, assim como elementos de ligação embarcados ou em centros de operações. A segunda resulta da inviabilidade de aferir a análise e a validação pela totalidade dos especialistas escolhidos, em razão da ausência de resposta.

Relativamente a estudos futuros, considera-se importante dar continuidade ao estudo das MMO, designadamente em cenários fora de área, onde poderão estar envolvidas numa mesma operação ou em operações com objetivos idênticos, várias entidades, de vários EM e OI, sem uma estrutura de comando, integrando também em terra, ações de cooperação nos domínios complementares às ações no mar.

Como recomendação de ordem prática, propõe-se que os princípios orientadores identificados neste estudo sejam analisados em sede do CNCM e do ECGFF, para a eventual elaboração de um conceito operacional de MMO a utilizar a nível nacional e europeu.



Referências bibliográficas

- Agencia Tributaria. (s.d.). Información General [Página online]. Retirado de https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Aduanas_e_Impuestos_Especiales/_Presentacion/Vigilancia_Aduanera/_INFORMACION/Informacion_general/Informacion_general.shtml
- American Psychological Association. (2010). Publication of the American Psychological Association. Washington (DC). USA: APA.
- Armada Española. (s.d.). Seguridad Marítima. Actividades [Página online]. Retirado de <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/conocenos/especiales/prefLang-es/05actividades--99pirateria>
- Balkananalysis.com. (2016). The Hellenic Coast Guard. Greece's First Line of Maritime Defence [Página online]. Retirado de <http://www.balkananalysis.com/greece/2015/06/08/the-hellenic-coast-guard-greeces-first-line-of-maritime-defense/>
- Boyer, A., & Branger, J. (2005). *Rapport D'Information* [Versão PDF]. Retirado de https://www.senat.fr/rap/r04-418/r04-418_mono.html#toc32
- Buegar, C., & Edmunds T. (2017). Beyond Seablindness: a new agenda for maritime security studies. *International Affairs*, 93(6), pp. 1293-1311. Retirado de <https://doi.org/10.1093/ia/iix174>
- Cândido, A. C. (2011, outubro – dezembro). Espaços Marítimos sob Soberania ou Jurisdição. Um Modelo para Potenciar o Exercício da Autoridade do Estado no Mar. *Cadernos Navais*, n.º 39. Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- Canton, R. (2016). *Inter-agency Cooperation: How can it best enhance compliance with the law*. Paper apresentado na 162nd International Senior Seminar da United Nations Asia and Far East Institute for the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders (UNAFEI), Tóquio. Retirado de <https://www.unafei.or.jp/english/publications/ResourceMaterial99.html>
- Carvalho, M. (2021, janeiro). Serviços Partilhados nas Forças de Segurança. Em: Instituto Universitário Militar, *A Modernização da Gestão no âmbito da Defesa Nacional e da Segurança Interna*. Conferência organizado pelo Instituto Universitário Militar em 20 de janeiro, Lisboa.
- Christensen, T., Danielsen, O., Lægreid, P., & Rikkja, L. (2015, 6 de julho). Symposium: Designing resilient institutions for transboundary crisis management: Comparing



coordination structures for crisis management in six countries. *Public Administration*, 94 (2), pp. 316-332. Retirado de <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/14679299/2016/94/2>

Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar. (2019). Domínios, Áreas e Subáreas de Investigação. Retirado de <https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/investiga/dominios-areas-e-subareas-de-investigacao>

Comando Generale del Corpo delle Capitanerie di Porto Guardia Costiera. (2019). *Commissione riunita della Camera dei Deputati: Affari Costituzionali e Giustizia* [Versão PDF]. Retirado de https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload_file_doc_acquisiti/pdfs/000/001/980/Guardia_costiera.pdf

Comissão Europeia. (2007). Offshore Activities of Coastal EU Member States and Cross-border Cooperation [Versão PDF]. Retirado de https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/sites/maritimeaffairs/files/docs/body/offshore-activities-cross-border-cooperation_en.pdf

Comissão Europeia. (2012). Crescimento Azul: Oportunidades para um crescimento marinho e marítimo sustentável (COM (2012) 494 final) [versão PDF]. Retirado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0494&from=PT>

Comissão Europeia. (2013). *JOIN (2013) 30 final: The EU's comprehensive approach to external conflict and crisis (Join 2013) 30 final*. [versão PDF]. Retirado de <https://europa.eu/capacity4dev/public-fragility/wiki/eus-comprehensive-approach-external-conflict-and-crises>

Comissão Europeia. (2018). State of the Union: A fully equipped European Border and Coast Guard – Questions and Answers [Página online]. Retirado de https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/MEMO_18_5715

Comissão Europeia. (2020). Joint Staff Working Document: *Report on the implementation of the Revised EU Maritime Security Strategy Action Plan (SWD (2020) 252 final)* [versão PDF]. Retirado de <https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/sites/maritimeaffairs/files/swd-2020-252-final.pdf>



- Comissão Europeia. (2021a). Operational Cooperation [Página online]. Retirado de https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/law-enforcement-cooperation/operational-cooperation_en
- Comissão Europeia. (2021b). European Integrated Border Management [Página online]. Retirado de https://ec.europa.eu/home-affairs/content/european-integrated-border-management_en
- Conselho da União Europeia (2004). *Regulamento (CE) n.º 2007/2004 do Conselho, de 26 de outubro de 2004, que cria uma Agência Europeia de Gestão da Cooperação Operacional nas Fronteiras Externas dos Estados-Membros da União Europeia*. Jornal Oficial da União Europeia L34, 25 de novembro, pp. 1-11.
- Conselho da União Europeia. (2014). *Estratégia de Segurança Marítima da União Europeia* [Versão PDF]. Retirado de <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11205-2014-INIT/pt/pdf>
- Conselho da União Europeia. (2018). *Frontex on the functioning of Eurosur – Part I* [Versão PDF]. Retirado de <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6215-2018-INIT/en/pdf>
- Conselho da União Europeia. (2019). Guarda Europeia de Fronteiras e Costeira: Conselho confirma acordo sobre mandato reforçado [Página online]. Retirado de <https://www.consilium.europa.eu/pt/press/press-releases/2019/04/01/european-border-and-coast-guard-council-confirms-agreement-on-stronger-mandate/>
- Cour des Comptes. (2019). Le rôle de la Marine nationale dans l'action de l'État en mer [Versão PDF]. Retirado de <https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-06/20190617-refere-S2019-0539-role-Marine-nationale-action-Etat.pdf>
- Daniel, J., Pires, F., Rodrigues, V., & Santos, L. (2014). *Autoridade Marítima Nacional. O enquadramento actual vs soluções adotadas nos países da União Europeia* (Trabalho de Aplicação de Grupo n.º 1/AEM no âmbito do Curso de Promoção a Oficial-General 2013/2014). Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços.
- Danish Defence. (s.d.). National Role [Página online]. Retirado de <https://forsvaret.dk/en/roles-and-responsibilities/national-role/>
- Danish Police. (s.d.). Politi [Página online]. Retirado de <https://politi.dk/en>
- Decreto-Lei n.º 15/94, de 22 de janeiro (1994). *Estabelece o Sistema Nacional para a Busca e Salvamento Marítimo*. Diário da República, 1.ª Série-A, 18, 322-326. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.



- Decreto-Lei n.º 79/2001, de 5 de março (2001). *Define e regulamenta o Sistema Integrado de Vigilância, Fiscalização e Controlo das Atividades da Pesca - SIFICAP*. Diário da República, 1.ª Série, 54, 1209-1216. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 43/2002, de 2 de março (2002). *Cria o Sistema da Autoridade Marítima (SAM), estabelece o seu âmbito e atribuições e define a sua estrutura de coordenação*. Diário da República, 1.ª Série, 52, 1750-1752. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 49-A/2012, de 29 de fevereiro (2012). *Estabelece a orgânica da Direcção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos*. Diário da República, 1.ª Série, 43, 914-(2) -914-(5). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Regulamentar n.º 86/2007, de 12 de dezembro (2007). *Regula a articulação, nos espaços marítimos sob soberania e jurisdição nacional, entre autoridades de polícia e demais entidades competentes*. Diário da República, 1.ª Série, 239, 8880-8884. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto do Governo n.º 32/85, de 16 de agosto (1985). *Aprova para adesão a Convenção Internacional sobre Busca e Salvamento Marítimo, de 1979*. Diário da República, 1.ª Série, 187, 2618-2643. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Direção-Geral de Autoridade Marítima. (2018). Combate à Poluição do Mar – Exercício ATLANTIC POLEX.PT 2017. *Revista da Armada* (528), p. 15. Retirado de https://www.marinha.pt/conteudos_externos/Revista_Armada/2018/528/files/basic-html/page15.html
- Direção-Geral de Política do Mar. (2020b). *Estratégia Nacional para o Mar 2021-2030 (ENM2030)*. Consulta Pública [versão PDF]. Retirado de <https://www.dgpm.mm.gov.pt/consulta-publica-enm2030>
- Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos. (2017). *COASTEX 17*. Retirado de https://acesoreservado.dgrm.mm.gov.pt/xportal/xmain?xpid=dgrm&xpgid=genericPageV2&conteudoDetalhe_v2=7079542
- Direction générale des douanes et droits indirects. (s.d.). L'essentiel de la douane [Página online]. Retirado de <https://www.douane.gouv.fr/la-douane/qui-sommes-nous/lessentiel-de-la-douane>
- Direzione Centrale per i Servizi Antidroga. (2019). Chi Siamo [Página online]. Retirado de <https://antidroga.interno.gov.it/dcsa-chi-siamo/>



- Estado-Maior da Armada. (2012). *IOA 114 – Conceito de Conhecimento Situacional Marítimo*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas, & Sistema de Segurança Interna. (2020). *Orientações para a articulação operacional entre as Forças Armadas e as Forças e Serviços de Segurança*. Lisboa: Autor
- European Fisheries Control Agency. (2017). *The Tripartite Working Arrangement of EFCA, EMSA and Frontex*. ECGFA Net II, Roma, 20 April 2017. Retirado de <https://slideplayer.com/slide/12679196/>
- European Fisheries Control Agency. (2021). Objetivos e Estratégia [Página online]. Retirado de <https://www.efca.europa.eu/en/content/objectives-and-strategy-pt>
- European Fisheries Control Agency, European Maritime Safety Agency, & European Border and Coast Guard Agency. (2017). *Pilot Project – Creation of a European Coast Guard Function – Final Report* [Versão PDF]. Retirado de https://www.efca.europa.eu/sites/default/files/Final%20Report%20EUCG_0.pdf
- European Fisheries Control Agency, European Maritime Safety Agency, & European Border and Coast Guard Agency. (2021). *Tripartite Working Arrangement between The European Border and Coast Guard Agency (Frontex) and the European Fisheries Control Agency (EFCA) and the European Maritime Safety Agency (EMSA)* [Versão PDF]. Retirado de https://frontex.europa.eu/assets/Key_Documents/Working_Arrangements/WA_between_Frontex_EFCA_EMSA.pdf
- European Coast Guard Functions Forum. (2017). *Multifunction Multiagency Operations. A Model for a European Coast Guard Functions' System (MMO Concept Model - Version 1.0-29SEP17)*. Lisboa: Autor
- European Coast Guard Functions Forum. (2020). European Coast Guard Functions Academy Network projects [Página online]. Retirado de <https://www.ecgff.eu/project-menu>
- European Coast Guard Functions Forum. (s.d.). *Terms of Reference* [versão PDF]. Retirado de https://www.ecgff.eu/images/terms_of_reference.pdf
- European Maritime Safety Agency. (2021a). Surveillance [Página online]. Retirado de <http://www.emsa.europa.eu/we-do/surveillance.html>
- European Maritime Safety Agency. (2021b). Common Information Sharing Environment [Página online]. Retirado de <http://www.emsa.europa.eu/cise.html>



- European Maritime Safety Agency. (2021c). O que é a EMSA – Missão [Página online]. Retirado de <http://emsa.europa.eu/o-que-e-a-emsa.html>
- Feldt, L., Roell, P., & Thiele, R.D. (2013). Maritime Security – Perspectives for a Comprehensive Approach. *ISPSW Strategy Series: Focus on Defense and International Security*. (222). 1-25 [versão PDF]. Retirado de <https://www.files.ethz.ch/isn/162756/222FeldtRoellThiele.pdf>
- Figueiredo, S. (2021, janeiro). A Gestão de Carreiras na Marinha. Em: Instituto Universitário Militar, *A Gestão de Carreiras na Organização Militar. Desafios Atuais*. Conferência organizado pelo Instituto Universitário Militar em 21 de janeiro, Lisboa.
- Fiskeristyrrelsen. (s.d.). Fishery Control and Enforcement [Página online]. Retirado de <https://fiskeristyrrelsen.dk/english/fishery-control-and-enforcement/>
- Friis, K., & Jarmyr, P. (2008). *Comprehensive Approach, Challenges and opportunities in complex crisis management* [versão PDF]. Retirado de <https://nupi.brage.unit.no/nupi-xmlui/bitstream/handle/11250/281150/Security%252Bin%252BPracatice-11-Friis-Jarmyr.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2017b). *Boarding in FRONTEX-coordinated Joint Maritime Operations: Best Practices & Guidelines*. Varsóvia: Autor.
- FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2017c). News Release. Frontex, EMSA and EFCA strengthen cooperation on coast guard functions [Página online]. Retirado de <https://frontex.europa.eu/media-centre/news/news-release/frontex-emsa-and-efca-strengthen-cooperation-on-coast-guard-functions-jmhNco>
- FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2018). *FRONTEX Training Unit Course Catalogue 2018* [versão PDF]. Retirado de https://frontex.europa.eu/assets/Publications/Training/TRU_Course_Catalogue_2018.pdf
- FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2019). News Release. COASTEX 19 [Página online]. Retirado de <https://frontex.europa.eu/media-centre/news-release/coastex-2019-exercise-r6JjB>
- FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2020a, 14 de dezembro). Usually, all coordination centres for Frontex operations are in countries hosting them [Atualização Facebook]. Retirado de



<https://www.facebook.com/frontex/posts/usually-all-coordination-centres-for-frontex-operations-are-in-countries-hosting/1020210381806463/>

FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2020b). Multimedia – Frontex Multipurpose Maritime Operation exercise [Página *online*]. Retirado de <https://frontex.europa.eu/media-centre/multimedia/videos/frontex-multipurpose-maritime-operation-exercise-AJKIQ4>

FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2020c). *Consolidated annual activity report* [Versão PDF]. Varsóvia: Autor

FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2020d). *Annual report on the implementation of Regulation (EU) 656/2014 of the European Parliament and of the Council of 15 May 2014 establishing rules for the surveillance of the external sea borders in the context of operational cooperation coordinated by Frontex* [Versão PDF]. Retirado de https://frontex.europa.eu/assets/Key_Documents/Sea_Surveillance/REG_656_Frontex_Annual_Report_of_JOs_2019.pdf

FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2020e). *Annual Implementation Report* [Versão PDF]. Varsóvia: Autor

FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2021a). European Cooperation on Coast Guard Functions [Página *online*]. Retirado de <https://frontex.europa.eu/we-support/european-cooperation-on-coast-guard-functions/>

FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2021b). Frontex Operations [Página *online*]. Retirado de <https://frontex.europa.eu/faq/frontex-operations/>

FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2021c). Organization [Página *online*]. Retirado de <https://frontex.europa.eu/about-frontex/organisation/structure/>

FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2021d). Divisions [Página *online*]. Retirado de <https://frontex.europa.eu/careers/who-we-are/structure/divisions/>

FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2021e). Operational Analysis [Página *online*]. Retirado de <https://frontex.europa.eu/intelligence/operational-analysis/>



- FRONTEX – Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. (2021f). Frontex Situation Centre [Página *online*]. Retirado de <https://frontex.europa.eu/careers/who-we-are/structure/divisions/situational-awareness-and-monitoring-division/frontex-situation-centre/>
- Força Aérea. (2018). Exercício INTEREX 18 [Página *online*]. Retirado de <https://www.emfa.pt/noticia-2100-exercicio-interex-18>
- Gouvernement (2021). Action de l’Etat en mer [Página *online*]. Retirado de <https://www.gouvernement.fr/action-de-l-etat-en-mer-sgmer>
- Guardia Civil. (s.d.). Misiones [Página *online*]. Retirado de <https://www.guardiacivil.es/es/institucional/Conocenos/misiones/index.html>
- Guardia Costiera. (2021). Attività [Página *online*]. Retirado de <https://www.guardiacostiera.gov.it/attivita>
- Hijmans, M.B. (2018). Que Segurança Marítima Temos e Queremos: Da sensibilização à segurança. Ligando os pontos. *Relações Internacionais (R:I)*, 57, pp. 25-37.
- Hjemmevaernet. (s.d.). Marinehjemmevaernet [Página *online*]. <https://www.hjv.dk/oe/MHV/Sider/default.aspx>
- ICF International. (2014). *Annexes to the Final Report Study on the feasibility of improved cooperation between bodies carrying out European Coast Guard Functions* [Versão PDF]. Retirado de <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/maritime/studies/doc/2014-06-icf-coastguard-mapping.pdf>
- Iljina, I. (2019). *FRONTEX AS A EUROPEAN COAST GUARD: A scorecard of public value generation by Frontex towards the eleven coast guard functions* (Tese de pós-graduação, National Defense University, Helsínquia, Finlândia) Retirado de https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/172744/YEK_Iljina_Ilja_JULK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Instituto Universitário Militar. (2020a). NEP / INV-001 (A1). Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico. Pedrouços: Autor.
- Instituto Universitário Militar. (2020b). NEP/INV-003 (A1). Estrutura e regras de citação e referência de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar. Pedrouços: Autor.



- International Maritime Organization. (2016). *IAMSAR Manual: International Aeronautical and Maritime Search and Rescue Manual – VOL II Mission Co-ordination*. Londres: Autor
- Joint Chiefs of Staff. (2016). *Joint Publication 3-08 – Interorganizational Cooperation* [Versão PDF]. Retirado de https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_08pa.pdf
- Joint Chiefs of Staff. (2017). *Joint Publication 1 (Change 1) – Doctrine for the Armed Forces of the United States* [Página online]. Retirado de https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp1_ch1.pdf
- Kelmali, E. (2018). *The development of interagency cooperation amongst FRONTEX, EMSA and EFCA in the light of european legislation and policy* (A dissertation for the award of the degree of Master of Science in Maritime Affairs). World Maritime University, Malmo. Retirado de <https://commons.wmu.se/cgi/viewcontent.cgi?article=1615&context=alldissertations>
- Lei n.º 34/2006, de 28 de julho (2006). *Determina a extensão das zonas marítimas sob soberania ou jurisdição nacional e os poderes que o Estado Português nelas exerce, bem como os poderes exercidos no alto mar*. Diário da República, 1.ª Série, 145, 5374-5376. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto (2008). *Aprova a Lei de Segurança Interna*. Diário da República, 1.ª Série, 167, 6135-6141. Lisboa: Assembleia da República.
- Marina Militare. (2018). *Nazionali Presenza e Sorveglianza*. Retirado de <https://www.defense.gouv.fr/marine/operations/forces/gendarmerie-maritime/la-gendarmerie-maritime>
- Marine Nationale. (2021a). *La gendarmerie maritime*. Retirado de <https://www.marina.difesa.it/cosa-facciamo/per-la-difesa-sicurezza/operazioni-in-corso/Pagine/nazionali.aspx>
- Marine Nationale. (2021b). *Opérations de Protection*. Retirado de <https://www.defense.gouv.fr/marine/missions3/operations-de-protection/operations-de-protection>
- Marinha, & Força Aérea. (2009). *Diretiva de Articulação dos Serviços de Busca e Salvamento Marítimo e Aéreo*. Lisboa: Autor



- Marques, A., & Correia, A. (2012). Conhecimento Situacional Marítimo. Em: V. Cajarabille; A. Ribeiro; A. Marques; N. Monteiro (Coord.), *A Segurança no Mar - Uma Visão Holística* (pp. 185-218). Lisboa: Mare Liberum – Editora.
- Ministério da Defesa Nacional. (2014). *Conceito Estratégico Militar*. Lisboa: Conselho de Chefes de Estado-Maior.
- Monteiro, N. (2012a). Modelo Português de Atuação do Estado no Âmbito da Segurança no Mar. Em: V. Cajarabille; A. Ribeiro; A. Marques; N. Monteiro (Coord.), *A Segurança no Mar - Uma Visão Holística* (pp. 365-394). Lisboa: Mare Liberum – Editora.
- Monteiro, N. (2018). Strategia. DOTMLPI-I - Os elementos funcionais de uma capacidade. *Revista da Armada* (529), pp. 4-5. Retirado de https://www.marinha.pt/conteudos_externos/Revista_Armada/2018/529/files/basic-html/page4.html
- Mourinha, A. (2017). *European Coast Guard Functions Forum*. Operações Multiagência e Multifunção – Um modelo para um sistema Europeu de guarda costeira. *Revista da Armada* (521), pp. 10-11. Retirado de <https://www.marinha.pt/ConteudosExternos/RevistaArmada/2017/521/index.html#p=10>
- Netherlands Coastguard. (s.d.). About Us [Página online]. Retirado de <https://www.kustwacht.nl/en/aboutus>
- Neto, J. (2012). Modelos Organizacionais em Países de Referência. Em: V. Cajarabille; A. Ribeiro; A. Marques; N. Monteiro (Coord.), *A Segurança no Mar - Uma Visão Holística* (pp. 395-414). Lisboa: Mare Liberum – Editora.
- Neto, R., & Pedra, R. (2020). A FRONTEX e a participação da Marinha. *Revista da Armada* (549), pp. 14-15. Retirado de https://www.marinha.pt/conteudos_externos/Revista_Armada/PDF/2020/RA549.pdf
- North Atlantic Treaty Organization. (2010). *NATO Strategic Concept 2010* [Página online]. Retirado de https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_publications/20120214_strategic-concept-2010-eng.pdf
- North Atlantic Treaty Organization. (2019a). *AAP-06(2019) - NATO Glossary of Terms and Definitions* (English and French). Bruxelas: Autor.



- North Atlantic Treaty Organization. (2019b). *AJP-3(Edition C Version 1) – Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. Bruxelas: Autor.
- Palma, N. (2010). *As Operações Inter-Agência de Combate às Ameaças Emergentes em Portugal. O Papel das Forças Armadas* (Trabalho de Investigação Individual no âmbito do Curso de Promoção a Oficial-General 2009/2010). Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços.
- Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2002). *Regulamento (CE) n.º 1406/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de junho de 2002, que institui a Agência Europeia de Segurança Marítima*. Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 208, 5 de agosto, pp. 1-9.
- Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2003). *Regulamento (CE) n.º 1644/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de julho de 2003, que altera o Regulamento (CE) n.º 1406/2002 que institui a Agência Europeia de Segurança Marítima*. Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 245, 29 de setembro, pp. 10-12.
- Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2004). *Regulamento (CE) n.º 724/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de março de 2004, que altera o Regulamento (CE) n.º 1406/2002 que institui a Agência Europeia de Segurança Marítima*. Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 129, 29 de abril, pp. 1-5.
- Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2013). *Regulamento (UE) n.º 100/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de janeiro de 2013, que altera o Regulamento (CE) n.º 1406/2002 que institui a Agência Europeia de Segurança Marítima*. Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 39, 9 de fevereiro, pp. 30-40.
- Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2014). *Regulamento (UE) n.º 656/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de novembro de 2014, que estabelece regras para a vigilância das fronteiras marítimas externas no contexto da cooperação operacional coordenada pela Agência Europeia de Gestão da Cooperação Operacional nas Fronteiras Externas dos Estados-Membros da União Europeia*. Jornal Oficial da União Europeia, L 189, 27 de junho, pp. 93-107.
- Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2016a). *Regulamento (UE) 2016/1624, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de setembro de 2016, relativo à Guarda Europeia de Fronteiras e Costeira, que altera o Regulamento (UE) 2016/399 do Parlamento Europeu e do Conselho e revoga o Regulamento (CE) n.º 863/2007 do*



Parlamento Europeu e do Conselho, o Regulamento (CE) n.º 2007/2004 do Conselho e a Decisão 2005/267/CE do Conselho que estabelece o código da União relativo ao regime de passagem de pessoas nas fronteiras (Código das Fronteiras Schengen) (codificação). Jornal Oficial da União Europeia, L 251, 16 de setembro, pp. 1-76.

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2016b). *Regulamento (UE) n.º 2016/1625 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de setembro de 2016, que altera o Regulamento (CE) n.º 1406/2002 que institui a Agência Europeia de Segurança Marítima.* Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 251, 16 de setembro, pp. 77-79.

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2016c). *Regulamento (UE) n.º 2016/1626 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de setembro de 2016, que altera o Regulamento (CE) n.º 768/2005 do Conselho que estabelece uma Agência Comunitária do Controlo das Pescas.* Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 251, 16 de setembro, pp. 80-82.

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2019a). *Regulamento (UE) n.º 2019/473 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de março de 2019, sobre a Agência Europeia de Controlo das Pescas.* Jornal Oficial da União Europeia, L 83, 25 de março, pp. 18-37.

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2019b). *Regulamento (UE) n.º 2019/1986 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de novembro de 2019, relativo à Guarda Europeia de Fronteiras e Costeira, que revoga os Regulamentos (UE) n.º 1052/2013 e (UE) 2016/1624.* Jornal Oficial da União Europeia, L 295, 14 de novembro, pp. 1-131.

Pereira, J.S. (2019). *Presença Nacional no Golfo da Guiné: Integração dos Diferentes Instrumentos de Poder* (Projeto de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial-General 2019/2020). Instituto Universitário Militar, Pedrouços.

Pereira, L.S. (2012). A NATO e a segurança no mar. Em: V. Cajarabille; A. Ribeiro; A. Marques; N. Monteiro (Coord.), *A Segurança no Mar - Uma Visão Holística* (pp. 125-142). Lisboa: Mare Liberum – Editora.

Pereira, L.S. (2018). Que Segurança Marítima Temos e Queremos: A Segurança Marítima e a vontade para agir em conjunto. *Relações Internacionais (R:I)*, 57, pp. 101- 118.

Pereira, L. S. (2020, novembro). Autoridade Marítima Nacional – Conceito & Caracterização. Em: Escola Naval, *CPOG 2020-2021 Componente Específica de Marinha*. Lisboa.



- Pinto, J.R. (2020a). *A Relação Interagências: Coordenação e Unidade de Esforço, A Marinha vs Frontex* (Discussão Dirigida do Curso de Promoção a Oficial-General 2019/2020). Instituto Universitário Militar, Pedrouços.
- Pinto, J.R. (2020b). *A Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira. Implicações para Portugal* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial-General 2019/2020). Instituto Universitário Militar, Pedrouços.
- Presidência da ECGFF (2017). *Exercício COASTEX 17*. Revista da Armada (520), pp. 6-7. Retirado de <https://www.marinha.pt/ConteudosExternos/RevistaArmada/2017/520/index.html#p=7>
- Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia. (2021a). *Finding Direction with a Strategic Compass? Reflections on the Future of EU Security and Defence* [Video]. YouTube. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=XIifOzU9Ni0>
- Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia. (2021b). Prioridades [Página online]. Retirado de <https://www.2021portugal.eu/pt/programa/prioridades/>
- Police Nationale. (s.d.). Organisation. Direction Centrale de la Police Aux Frontières [Página online]. Retirado de <https://www.police-nationale.interieur.gouv.fr/Organisation/Direction-Centrale-de-la-Police-Aux-Frontieres>
- Polícia Judiciária, & Marinha. (2003, 24 de julho). *Protocolo de Cooperação entre a Polícia Judiciária e a Marinha Portuguesa*. Lisboa: Autor
- Pozo, F. (2015). *La mar nunca está en calma (II). Análisis del concepto de seguridad marítima en España* (Documento de Investigación 12/2015) [Versão PDF]. Instituto Espanhol de Estudos Estratégicos, Madrid. Retirado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_investig/2015/DIEEEINV12-2015_Seguridad_Maritima_Espana_FdelPozo.pdf
- Raza, S. (2012). Cooperação Interagências: Porque e como funciona um estudo de modelos organizacionais nas Relações Internacionais? *Brazilian Journal of International Relations*, 1(1), pp. 7-37. Retirado de <https://doi.org/10.36311/2237-7743.2012.v1n1.p06-37>
- Rego, A., Cunha, M. P., & Meyer, V. (2019). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo?. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 45-57. doi: <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>



- República Portuguesa XXI Governo Constitucional (2019). Polícia Judiciária e Marinha apreendem uma tonelada de droga em operação no oceano Atlântico [Página *online*]. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=policia-judiciaria-e-marinha-apreendem-uma-tonelada-de-droga-em-operacao-no-oceano-atlantico>
- Resolução da Assembleia da República n.º 29/91, de 6 de setembro (1991). *Aprova, para ratificação, a Convenção das Nações Unidas contra o Tráfico Ilícito de Estupefacientes e Substâncias Psicotrópicas*. Diário da República, 1.º Suplemento, Série I-A, 205, 4710-4740. Lisboa: Assembleia da República.
- Resolução da Assembleia da República n.º 51/94, de 12 de agosto (1994). *Aprova, para adesão, a Convenção para a Supressão de Atos Ilícitos contra a Segurança da Navegação Marítima e o Protocolo Adicional para a Supressão de Atos Ilícitos contra a Segurança das Plataformas Fixas Localizadas na Plataforma Continental*. Diário da República, 1.º Suplemento, Série I-A, 186, 4661-4673. Lisboa: Assembleia da República.
- Resolução da Assembleia da República n.º 60-B/97, de 3 de abril (1997). *Aprova, para ratificação, a Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar e o Acordo Relativo à Aplicação da Parte XI da mesma Convenção*. Diário da República, 1.º Suplemento, Série I-A, 238, 5486-(3) - 5486-(192). Lisboa: Assembleia da República.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 25/93, de 15 de abril (1993). *Aprova o Plano Mar Limpo*. Diário da República, I Série-B, 88, 1849-1855. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2014, de 12 de fevereiro (2014). *Adota a Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020*. Diário da República, 1.ª Série, 30, 1310-1336. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 104/2017, de 17 de julho (2017). *Estratégia Nacional de Gestão Integrada de Fronteiras*. Diário da República, 1.ª Série, 136, 3760 - 3789. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 43/2021, de 14 de abril (2021). *Prevê a redefinição das atribuições do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras*. Diário da República, 1.ª Série, 72, 8 - 9. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.



- Ribeiro, A. S. (2009). *Teoria Geral da Estratégia - O essencial ao processo estratégico*. Coimbra: Edições Almedina.
- Rijkswaterstaat. (s.d.). Environment [Página *online*]. Retirado de <https://www.rijkswaterstaat.nl/english/environment>
- Rodrigues, A. R. (2014). Reflexões Sobre a Europa: Estratégia de Segurança Marítima Europeia: Porquê e Para Quê. *Nação e Defesa*, 137, pp. 168-176.
- Rodrigues, V. A. (2015). *Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico. Competências Nucleares*. Cadernos do IESM, 6. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Royal Netherlands Marechaussee. (s.d.). Tasks of the Royal Netherlands Marechaussee [Página *online*]. Retirado de <https://english.defensie.nl/organisation/marechaussee/tasks-of-the-royal-netherlands-marechaussee>
- Royal Netherlands Navy. (s.d.). The Tasks of the Royal Netherlands Navy [Página *online*]. Retirado de <https://english.defensie.nl/organisation/navy/tasks>
- Salvamento Marítimo. (2018a). Misión y Área de Responsabilidad [Página *online*]. Retirado de <http://www.salvamentomaritimo.es/conocenos/nuestra-actividad/mision-y-area-de-responsabilidad>
- Salvamento Marítimo. (2018b). Nuestros Medios [Página *online*]. Retirado de <http://www.salvamentomaritimo.es/conocenos#nuestros-medios>
- Salvamento Marítimo. (2019). Salvamento Marítimo e Cruz Roja, una historia de corazón [Página *online*]. Retirado de <http://www.salvamentomaritimo.es/salvamento-maritimo-y-cruz-roja-una-historia-de-corazon>
- Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Schnaubelt, C. (2009). Complex Operations and Interagency Operational Art. *Prism*, 1(1), pp. 37-50. Retirado de https://cco.ndu.edu/Portals/96/Documents/prism/prism_1-1/Prism_1-1_finalPDF.pdf?ver=2018-06-11-132210-517
- Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale. (2016). *Faire Face Ensemble. Vigilance, Prévention, et Protection Face à la Menace Terroriste* [versão PDF]. Retirado de <https://www.marne.gouv.fr/content/download/22194/143263/file/BROCHURE+VIGIPIRATE+GP-web-HD.pdf>



- Temporão, A. (2021, janeiro). Processos de Gestão de Carreiras na Força Aérea. Em: Instituto Universitário Militar, *A Gestão de Carreiras na Organização Militar. Desafios Atuais*. Conferência organizado pelo Instituto Universitário Militar em 21 de janeiro, Lisboa.
- Tribunal de Contas Europeu (2020a). *Desenho da Frontex examinado pelo Tribunal de Contas Europeu* [Versão PDF]. Retirado de https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/inap20_02/inap_frontex_pt.pdf
- Tribunal de Contas Europeu (2020b). *Audit Preview – Information on an upcoming audit* [Versão PDF]. Retirado de https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/AP20_02/AP_Frontex_EN.pdf
- United States Department of Defence, & Department of Home Security (2005). *The National Strategy for Maritime Security* [Página online]. Retirado de <https://www.hsdl.org/?view&did=456414>
- United States Headquarters Department of the Army (2008). *Stability Operations – Field Manual 3-07* [Página online]. Retirado de <https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-07.pdf>
- Vego, M. (2007, 20 de setembro). *Joint Operational Warfare: Theory and Practice*. US Naval War College. Newport, Rhode Island: Government Printing Office. Retirado de <https://books.google.pt/books/about/JointOperationalWarfare.html?id=zUP23aBHL0wC&rediresc=y>
- Zidane, Y., & Olsson, N. (2017). Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), pp. 621-641. Retirado de <https://www.researchgate.net/publication/316573352Definingprojectefficiencyeffectivenessandefficacy>



Apêndice A - Corpo de Conceitos

No presente Apêndice apresentam-se conceitos relevantes para o presente TII.

Abordagem Abrangente – O Exército dos EUA define a AA como: “[...] a integração dos esforços de cooperação dos departamentos e agências do Estado, organizações intergovernamentais e não-governamentais, parceiros multinacionais, e entidades do setor privado, de forma a alcançar, através da unidade de esforço, um objetivo comum”⁹. (*US Headquarters Department of the Army*, 2008, p. 1-4)

Colaboração e coordenação (interagências)

Grau médio nas relações e colaborações presentes nas operações interagência. Existe quando as instituições possuem mandatos diferentes ou requisitos de independência organizacional clara, mas que de alguma forma partilham interesses ou visão estratégica similares, pelo que reconhecem a necessidade de algum grau de coordenação com as outras instituições. Nestas circunstâncias existe, em regra, uma rede de mecanismos de coordenação, alguns mais densamente ligados que outros, alguns operando com hierarquias a vários níveis entre os mesmos atores, enquanto outros estarão ligados de forma ténue. (Friis & Jarmyr, 2008, p. 7, cit. por Palma, 2010, p. I-1)

Conceito¹⁰ – Noção ou ideia acordada, normalmente apresentada sob a forma de documento, que estabelece orientação para diferentes domínios de trabalho e que pode levar ao desenvolvimento de política (*Policy*) (NATO, 2019a).

Conceito operacional¹¹ – Um conceito operacional visa estabelecer um enquadramento geral e procedimentos para o emprego das próprias forças de combate para a realização de um objetivo operacional ou estratégico através da realização de grandes operações ou campanhas (Vego, 2007, p. XI-89).

Controlo Operacional – Autoridade delegada a um comandante para dirigir forças atribuídas por forma a cumprir missões e tarefas específicas, limitadas pela sua natureza, tempo e/ou espaço. Inclui a faculdade de destacar unidades e de reter ou delegar o Comando Tático e/ou Controlo Tático (NATO, 2019a, p. 93).

Cooperação (interagências)

Grau elevado nas relações e colaborações presentes nas operações interagência. Existe quando as instituições envolvidas podem atuar com mandatos e objetivos que se sobrepõem ou que se complementam. As instituições retêm a independência organizacional, mas têm vontade em estreitarem significativamente a organização de atividades conjuntas. (Friis & Jarmyr, 2008, p. 7, cit. por Palma, 2010, p. I-1)

Coordenador da Cena de Ação (*On Scene Coordinator* – OSC) – Pessoa responsável por coordenar localmente os meios envolvidos em uma ou mais funções de GC (Adaptado de International Maritime Organization, 2016, p. 1-3).

Economia Azul – A economia azul é composta por diferentes setores interdependentes, que se baseiam em competências comuns e infraestruturas partilhadas (como os portos e as redes de distribuição de eletricidade) e dependem de uma utilização sustentável do mar por parte de todos. (CE, 2012, p. 3).

Efetividade (os resultados correspondem efetivamente aquilo que se espera) – A efetividade do conceito MMO traduz-se na capacidade para alcançar os objetivos pretendidos para as MMO, e demonstrar o valor dos mecanismos de cooperação e coordenação na condução das operações (Adaptado de Zidane & Olsson, 2017).

Eficácia (garantir o resultado) – A eficácia do conceito MMO traduz-se na capacidade em garantir o cumprimento dos objetivos das MMO, em particular a prevenção e o combate aos riscos e ameaças existentes no domínio marítimo. Comporta qualidade no desempenho e os resultados obtidos são fator potenciador da efetividade (Adaptado de Zidane & Olsson, 2017).

Eficiência (otimização) – A eficiência do conceito MMO reflete-se na capacidade para otimizar os recursos envolvidos na condução das MMO, traduzindo-se na cooperação, colaboração e coordenação entre as entidades participantes, na adequada utilização dos meios e recursos disponíveis, no tempo para atingir os

⁹ Tradução do autor: “A comprehensive approach is an approach that integrates the cooperative efforts of the departments and agencies of the United States Government, intergovernmental and nongovernmental organizations, multinational partners, and private sector entities to achieve unity of effort toward a shared goal.”

¹⁰ Tradução do autor: “An agreed notion or idea, normally set out in a document that provides guidance for different working domains and which may lead to the development of a policy”.

¹¹ Tradução do autor: “Operational concept is intended to provide a general framework and procedures for the employment of one's combat forces to accomplish an operational or strategic objective through the conduct of major operations or campaigns”.



objetivos e na qualidade do desempenho operacional, onde se inclui a demonstração de competência nas ações no mar. (Adaptado de Zidane & Olsson, 2017).

EUROSUR

[...] quadro integrado para o intercâmbio de informações e para a cooperação operacional no âmbito da Guarda Europeia de Fronteiras e Costeira, destinado a melhorar o conhecimento da situação e a aumentar a capacidade de reação para fins de gestão das fronteiras, incluindo a deteção, a prevenção e o combate à imigração ilegal e à criminalidade transfronteiriça e contribuir para garantir a proteção e a salvaguarda da vida dos migrantes. (art.º 18 do Regulamento (UE) 2019/1886, de 13 de novembro)

Forças e Serviços de Segurança (FSS) – Conforme estabelecido no n.º 2 do art.º 25.º da LSI, a GNR, a Polícia de Segurança Pública (PSP), a PJ, o SEF e o SIS “exercem funções de segurança interna”¹².

Fórum Europeu das Funções de Guarda Costeira (ECGFF) – Fórum autónomo, não vinculativo, voluntário, independente e não político. É constituído por Guardas Costeiras e entidades que detenham funções de GC dos EM e dos países que pertençam ao espaço Schengen, sendo apoiado pela Comissão Europeia (CE) e pelas agências europeias relacionadas com o exercício das funções de GC. Este fórum foi criado com o objetivo de estudar, contribuir e promover a compreensão e o desenvolvimento dos assuntos marítimos de interesse comum no âmbito das funções de GC (ECGFF, s.d.).

Funções de Guarda Costeira – O ECGFF define 11 funções de GC:

[...] Segurança marítima (*Safe*) e controlo da navegação; segurança marítima (*Security*) dos navios e dos portos; controlo aduaneiro e atividades relacionadas; imposição da lei (prevenção e combate ao tráfico de pessoas, contrabando, narcotráfico, e outra criminalidade no meio marítimo); controlo fronteiriço e combate à imigração ilegal; patrulhamento, vigilância e monitorização; proteção ambiental e resposta a incidentes de poluição; busca e salvamento marítimo; assistência e resgate em meio marítimo; resposta a sinistros em meio marítimo; fiscalização da Pesca (inspeção e controlo); outras ações (investigação e instrução processual de ilícitos). (Pereira, 2020, 3 de novembro)

Operações Conjuntas (no âmbito do FRONTEX) – Estas operações, coordenadas pela FRONTEX, visam o apoio ou o reforço técnico e operacional aos EM, para o controlo das fronteiras externas, o combate à imigração ilegal e à criminalidade transfronteiriça, e o apoio às operações SAR (art. 37.º do Regulamento (UE) 2019/1886; FRONTEX, 2017b, p. 5).

Operações Multifunção e Multiagência (MMO)

[...] Operações onde, por necessidades operacionais ligadas às ameaças à segurança marítima numa determinada área, ou por vantagens ao nível de eficiência no emprego dos meios operacionais e dos sistemas de apoio, são abordadas simultaneamente mais do que uma das doze funções de GC identificadas pelo ECGFF ou, por necessidade de assegurar as competências legais no desempenho dessas funções, seja em razão da matéria, seja em razão do espaço, é necessário o envolvimento de várias agências e instituições.”. (Presidência do ECGFF, 2017).

Segurança Interna

Atividade desenvolvida pelo Estado para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática. (art.º 1.º da LSI)

Sistema da Autoridade Marítima (SAM) - São vários os órgãos e serviços do Estado que exercem o poder de autoridade marítima, entre outros: a AMN, a PM, a GNR, a PJ, o SEF, a DGRM e as autoridades portuárias (DL n.º 43/2002, de 2 de março).

¹² No âmbito da legislação específica, e conforme o n.º 3 do mesmo art.º 25.º da LSI, exercem ainda funções de segurança os órgãos e serviços da AMN e do Sistema da Autoridade Aeronáutica.



Apêndice B - Modelo de Análise

Quadro 9 - Modelo de Análise

TEMA		O CONCEITO DE OPERAÇÕES MULTIFUNÇÃO E MULTIAGÊNCIA NAS OPERAÇÕES MARÍTIMAS					
OBJETO DE ESTUDO		As operações multifunção e multiagência desenvolvidas no ambiente marítimo					
OBJETIVO GERAL		Criar um conceito operacional, eficaz, eficiente e efetivo, para a condução de operações multifunção e multiagência (MMO), sob a coordenação do Estado-Membro da UE que detém a soberania ou jurisdição sobre os espaços marítimos.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		Questão Central	Que conceito operacional se mostra eficaz, eficiente e efetivo, para a condução de MMO, sob a coordenação do Estado-Membro da UE que detém a soberania ou jurisdição sobre os espaços marítimos?				
		Questões Derivadas		Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha
OE1	Analisar o domínio das MMO desenvolvidas nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional.	QD1	De que forma e com que capacidades são conduzidas as MMO nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional?	<ul style="list-style-type: none">• Operações Interagência• Operações Multifunção	<ul style="list-style-type: none">• Nacional	Elementos funcionais de desenvolvimento de uma capacidade: <ul style="list-style-type: none">• Doutrina• Organização• Treino• Material• Liderança• Pessoal• Infraestruturas• Interoperabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Revisão bibliográfica• Entrevistas semiestruturadas• Análise SWOT• <i>Benchmarking</i>• Questionário
OE2	Analisar o domínio das MMO desenvolvidas sob a égide do FRONTEX.	QD2	De que forma e com que capacidades são conduzidas as MMO sob a égide do FRONTEX?		<ul style="list-style-type: none">• Intereuropeia		
OE3	Analisar as oportunidades de melhoria a considerar nas MMO passíveis de desenvolver pelos Estados-Membros.	QD3	Que oportunidades de melhoria (em termos de eficácia, eficiência e efetividade) são adequadas considerar para as MMO passíveis de desenvolver pelos Estados-Membros?		<ul style="list-style-type: none">• Nacional• Intereuropeia		

Fonte: Autor



Apêndice C - Caracterização de um Conceito Operacional

Um conceito operacional integra uma estrutura de conceitos funcionais, designados também por funções conjuntas (NATO, 2019b, p. 1-21), que podem estar conjugadas e que agregam capacidades e atividades, visando garantir a consecução dos objetivos.

Nas MMO, domínio das operações marítimas, destacam-se as seguintes funções conjuntas (Hijmans, 2018, pp. 33-34; NATO, 2019b, pp. 1-21 a 1-25):

- O comando, controlo e coordenação (C2C), e que se refere à direção, controlo e coordenação de uma operação, permitindo, entre outros, a conjugação das diferentes funções e o emprego eficaz e eficiente das respetivas capacidades no desenvolvimento das atividades. Como fator crítico para o C2 identificam-se as estruturas de comunicações e sistemas de informação (*Communications and Information Systems – CIS*), incluindo a interoperabilidade entre os diferentes sistemas;

- As informações e o conhecimento situacional marítimo, possibilitando a exploração de oportunidades e subsequente eficácia da ação através da superioridade de decisão e a identificação atempada de riscos e ameaças. A partilha de informação em tempo real permite ainda ganhos de eficiência no empenhamento de recursos;

- A função proteção, de forma a reduzir a vulnerabilidade dos meios (pessoal, material e informação) a riscos e ameaças, que poderão pôr em causa a liberdade de ação e consequentemente os níveis de eficiência, eficácia e efetividade das operações;

- A sustentabilidade, designadamente a disponibilidade de recursos que assegurem a continuidade da operação no tempo necessário para atingir os objetivos. Neste âmbito deverá ser dada especial atenção ao aprontamento dos meios a empenhar na operação;

- A capacidade de resposta, onde se incluem os diferentes meios e capacidades. A flexibilidade e a capacidade para reagir às diferentes ameaças reside na quantidade e diversidade de meios disponíveis. Em determinadas situações a cooperação internacional tornar-se-á essencial atento que um país poderá não ter a quantidade ou tipologia de meios necessária para reagir a determinadas ameaças nos seus espaços marítimos;

- A função manobra, que constitui o núcleo de todo o esforço para alcançar os objetivos da operação e que é apoiada pelas cinco funções já descritas. Refere-se não só à forma de como são utilizados e posicionados os meios, como também ao uso da informação para influenciar a perceção de outros atores.

Por sua vez, cada função conjunta (conceito funcional), pode incorporar várias “funções facilitadoras” (*enabling concepts*), onde se descreve as técnicas, táticas e procedimentos para a condução de determinada tarefa ou ação. Estas funções podem estar associadas, entre outros, a um determinado tipo de ação no mar, a uma determinada estrutura organizacional, ao treino ou a técnicas e procedimentos de formação (Vego, 2007, p. XII-14).



Apêndice D – Domínio nacional - Indicadores DOTMLPPI

Doutrina¹³

Os elementos doutrinários associados à ação multifunção e multiagência nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional estão enquadrados por um quadro legal e de atuação, onde se destaca o Decreto Regulamentar n.º 86/2007, de 12 de dezembro, que regula a articulação entre autoridades de polícia e demais entidades com competências nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional. Por sua vez o quadro legal e de atuação é sistematizado através de estratégias, planos, diretivas e protocolos. Embora constitua doutrina não vinculativa, o conceito MMO promovido pelo ECGFF, baseado no modelo preconizado pelo referido decreto, poderá ser utilizado como guia doutrinário para a condução de MMO, salvaguardando o necessário consenso das entidades participantes. Atento a documentação existente, verifica-se a existência de doutrina comum entre a Marinha e a FAP e entre a Marinha e a PM, identificando-se, contudo, lacunas de doutrina nacional conjunta, de âmbito operacional e tático, mormente para a articulação de todas as entidades que concorrem para a função de patrulhamento, vigilância e monitorização dos espaços marítimos, a qual constitui um apoio fundamental para a prossecução das restantes funções de GC. O mesmo acontece para a função SAR, onde a ANEPC, a GNR e a DGRM, podendo apoiar operacionalmente, não integram qualquer plano, diretiva ou protocolo dedicado.

Organização¹⁴

A organização e estruturas de articulação que concorrem para o desenvolvimento das diferentes funções de GC decorrem dos sistemas implementados (e.g. SNBSM e SIFICAP) assim como de planos dedicados, que podem ter a forma de diretivas e protocolos. Em razão da capacidade e robustez dos mecanismos de coordenação existentes, estruturas associadas a uma determinada função de GC podem contribuir para a articulação de outras funções, algumas associadas a estruturas dedicadas, como é o caso da estrutura do SIFICAP cuja informação produzida é utilizada na prossecução de ações SAR e em ações de vigilância e monitorização dos espaços marítimos. Relativamente à articulação destas últimas ações, não existe a nível nacional uma organização e estrutura operacional que integre todas as entidades com capacidades de vigilância e monitorização, sendo assegurada a coordenação operacional através dos dirigentes máximos (n.º 1 do art.º 9.º do DL n.º 43/2002, de 2 de março). Embora o CNCM vise também operacionalizar esta articulação, este centro não tem competência para promulgar doutrina comum, a que acresce o facto de existirem entidades com competências nos espaços marítimos sem assento permanente neste órgão (e.g. DGRM).

Treino¹⁵

A responsabilidade da formação e do treino individual e de equipa é da responsabilidade das entidades que desempenham funções de GC. Relativamente ao treino e exercícios multiagência, estes tomam diferentes modelos, como são exemplo o treino de aprontamento conjunto tipo SAREX, realizado entre a Marinha e a FAP (Marinha & FAP, 2009), os exercícios conjuntos dedicados a uma determinada função de GC, dando-se como exemplo os exercícios de combate à poluição promovidos pela AMN/DGAM (Direção-Geral de Autoridade Marítima [DGAM], 2018), e por último os exercícios conjuntos que integram várias funções de GC, como é o caso do exercício INTEREX 18, promovido pelo CNCM (FAP, 2018), e os exercícios multinacionais da série COASTEX, realizados no âmbito do ECGFF (DGRM, 2017; FRONTTEX, 2019). Não obstante a multiplicidade de exercícios realizados, não existe um plano de treino e exercícios comum, formalmente aprovado (C. Algarvio, Chefe da Divisão de Operações do Comando Naval, entrevista por conversação telefónica, 18 de fevereiro de 2021).

Material¹⁶

A condução das MMO em Portugal é assegurada pelos meios pertencentes às entidades que concorrem para as funções de GC. Aos meios com capacidade para atuar nos espaços marítimos, disponíveis na Marinha, na FAP, na PM e na GNR, juntam-se os sistemas de vigilância e de apoio ao C2 também explorados por essas entidades e pela DGRM. Acresce ainda o fruto das alianças (NATO) e da cooperação internacional com as agências marítimas europeias (FRONTTEX, EMSA, EFCA) o acesso de algumas entidades nacionais a outros sistemas de vigilância e monitorização, incluindo o segmento espacial e sistemas aéreos não tripulados (EMSA, 2021a). Não obstante as capacidades disponíveis e a disponibilização de plataformas de monitorização entre

¹³ A doutrina consiste “no conjunto de princípios fundamentais e de procedimentos que orientam as ações das forças e unidades militares, na condução das suas operações.” (Monteiro, 2018).

¹⁴ A Organização “corresponde à forma como os elementos da força ou unidade militar estão estruturados.” (Monteiro, 2018).

¹⁵ “Entendido de forma abrangente, incluindo: formação, treino individual, treino coletivo e exercícios. A edificação de uma capacidade deve contemplar todo este espectro de treino.” (Monteiro, 2018).

¹⁶ “Abrange todos os equipamentos, instrumentos, aparelhos, peças, *software* e sobressalentes requeridos para a condução das operações.” (Monteiro, 2018).



diferentes entidades (e.g. *Vessel Traffic Service*), identifica-se a inexistência de sistemas comuns de partilha de informação e de CIS, inclusive redes de comunicações móveis seguras partilhadas por todas entidades com capacidade para atuar nos espaços marítimos.

Liderança¹⁷

Segundo Rodrigues (2015, p. 39) a liderança promove a consecução dos objetivos integrando poder, estrutura, cultura e estratégia. De acordo com Friis e Jarmyr (2008, p. 8, cit. por Palma, p. 30), um dos constrangimentos para a implementação de operações multiagência reside na perceção de ambiguidade na liderança destas operações, refletindo-se, segundo Pereira (2018, p. 112), de forma negativa na vontade dos atores para agir em conjunto. Da mesma forma, integrando a liderança também a cultura das organizações, a que se associam as mentalidades e eventuais preconceitos, esta constitui também um constrangimento às operações interagência (Canton, 2016, p. 86). É neste contexto que as MMO são desenvolvidas nos espaços marítimos nacionais, concorrendo perentoriamente a liderança das entidades que desempenham funções de GC para alcançar a necessária unidade de esforço. Apesar do quadro legal e de atuação assim como da documentação estruturante promover a articulação entre diferentes entidades, as lacunas identificadas nos vários elementos funcionais preconizam uma necessidade de desenvolvimento de uma cultura multiagência, que potencie uma efetiva cooperação e colaboração¹⁸ no exercício da autoridade do Estado no mar (Pinto, 2020b).

Pessoal¹⁹

A disponibilidade de recursos humanos para operar os meios e manter as capacidades necessárias ao desempenho de funções de GC, constitui uma preocupação para as entidades que desempenham funções de GC (Pereira, 2020; Figueiredo, 2021; Temporão, 2021), porquanto a falta de pessoal poderá não permitir uma adequada regeneração e partilha de conhecimento, com consequente impacto na prontidão dos meios, podendo, no limite, inviabilizar a disponibilidade de alguns recursos. A dificuldade no recrutamento e retenção, em razão da competitividade do mercado de trabalho, é apontada como uma das causas para o não preenchimento dos quadros de pessoal das FFAA (Figueiredo, 2021), sendo também referida a ausência de autorização governamental, associada aos custos financeiros, como um obstáculo ao preenchimento dos quadros de pessoal (Carvalho, 2021), à qual acresce o tempo e a burocracia associada aos concursos (A. Vaz, entrevista presencial, 19 de fevereiro de 2021).

Infraestruturas²⁰

À semelhança dos vetores material e pessoal, as infraestruturas que suportam as capacidades para a condução de MMO residem nas entidades que para elas concorrem. Numa ótica operacional, estes recursos são vocacionados para o exercício do C2, designadamente os centros de operações, de controlo de tráfego marítimo e os centros de comunicações. Não obstante as diferentes capacidades das infraestruturas existentes, a partilha ou utilização comum das mesmas apenas tem sido materializada durante a condução de exercícios, designadamente para a coordenação das ações no mar nos exercícios promovidos pelo CNCM (e.g. INTEREX 18). Como exceção, e numa perspetiva de complementaridade funcional, destaca-se a partilha de infraestruturas existente entre a Marinha e a AMN para o apoio à condução das operações, do qual é exemplo a integração de um elemento da PM no Centro de Operações Marítimas (COMAR)/*Maritime Rescue Coordination Centre* (MRCC) Lisboa e as salas de situação partilhadas pelos Departamentos Marítimos e pelos Comandos das Zonas Marítimas (R. Pacheco, Comandante da Zona Marítima do Sul, conversa telefónica, 4 de janeiro de 2021).

Interoperabilidade²¹

De acordo com Pereira (2012, p. 137), “[...] Num quadro de cooperação e de confiança, a demonstração prática da interoperabilidade assume uma importância acrescida [...]”, revelando “[...] determinação e entrega a um propósito maior de ajuda [...]”, e que pode “[...] funcionar como catalisador e potenciador para relacionamentos mais amplos [...]”. Sendo transversal a todos os elementos funcionais, a soma das vulnerabilidades destes vetores reflete-se no nível de interoperabilidade. Desta forma, e tendo em conta a

¹⁷ “É o processo de influência social que potencia os esforços dos elementos envolvidos, na consecução dos objetivos estabelecidos.” (Monteiro, 2018).

¹⁸ Como fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de cooperação institucional encontram-se “a confiança, a confidencialidade e reserva, e a partilha de informação com base no princípio da necessidade de conhecer” (Neves, 2020, cit. por Pinto, 2020b).

¹⁹ “Corresponde aos recursos humanos necessários para operar e manter a capacidade em causa.” (Monteiro, 2018).

²⁰ “Inclui bases e instalações que suportam a capacidade.” (Monteiro, 2018). Para o presente trabalho delimitam-se as infraestruturas às instalações que suportam a exploração das infraestruturas de base tecnológica (e.g. centros de operações).

²¹ “Componente transversal a todos os outros elementos funcionais, pois tem que haver interoperabilidade de doutrina, de organização, de treino, de material, de liderança, de pessoal e de infraestruturas.” (Monteiro, 2018).



complexidade e abrangência deste vetor (Pinto, 2020b), o seu desenvolvimento ou incremento passará pela apreensão de uma cultura multiagência dependente da liderança das diferentes entidades. Atento a análise dos restantes elementos funcionais identificam-se assimetrias de níveis de interoperabilidade entre estas entidades, destacando-se a articulação entre a Marinha e a FAP, entre a Marinha e a PM e entre a Marinha e a PJ como assentes em elevados níveis de interoperabilidade, que decorrem, respetivamente, de doutrinas comuns, da partilha de capacidades e procedimentos (Pinto, 2020b), e da experiência acumulada em operações conjuntas. As vulnerabilidades deste vetor decorrem das lacunas dos restantes elementos funcionais, identificando-se, entre outras, a falta de doutrina e sistemas de partilha de dados e de CIS, comuns a todas as entidades.



Apêndice E – Domínio FRONTEX - Indicadores DOTMLPII

Doutrina

A doutrina das operações conjuntas realizadas sob a égide da FRONTEX tem como base os planos de Operações e os planos de Contingência²², que decorrem do seu mandato (Regulamento (UE) 2019/1986, de 13 de novembro) bem como no regulamento da UE que institui as regras para a vigilância das fronteiras marítimas externas (Regulamento (UE) n.º 656/2014, de 15 de novembro) (Pinto, 2020b, p. G-1). A esta documentação e normativo acrescem ainda como elementos doutrinários os regulamentos das agências EFCA (Regulamento (UE) n.º 2019/473, de 19 de março) e EMSA (Regulamento (CE) n.º 1406/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de junho, alterado pelos Regulamentos (CE) n.º 1644/2003, (CE) 724/2004, (UE) 100/2013 e (UE) 2016/1625), assim como o acordo tripartido entre as três agências marítimas (EFCA, 2017), atualizado em março de 2021 (EFCA et al., 2021).

Não obstante a existência de elementos doutrinários, a existência de motivações e prioridades diferentes entre os atores envolvidos acrescida pela rigidez burocrática dos processos (Canton (2016, p. 86) dificulta a sua implementação num contexto interagência, existindo situações em que se torna mais simples para os EM atuarem fora dos regulamentos no sentido de alcançarem os seus objetivos (FRONTEX, 2020d, p. 11). Da mesma forma, esta diferença de prioridades poderá levar os EM de acolhimento a contestarem objetivos propostos pela FRONTEX e sustentados pelo seu mandato (Comando Naval, e-mail, 29 de janeiro de 2021).

Organização

A FRONTEX é gerida por um diretor-executivo, assistido por um diretor-executivo adjunto e apoiado por cinco divisões com funções distintas – resposta operacional; conhecimento situacional e monitorização; criação de capacidades; governança corporativa e cooperação (FRONTEX, 2021c). Cabe à divisão de resposta operacional o planeamento e o acompanhamento da condução das operações, sendo apoiada na sua ação pelas restantes divisões (FRONTEX, 2021d). A nível operacional, a condução das operações conjuntas assenta numa organização e estruturas de coordenação, estabelecidas de acordo com o respetivo plano (n.º 3 do art.º 38.º do Regulamento (UE) n.º 2019/1986), integrando também a estrutura que decorre do acordo tripartido que envolve as três agências marítimas da UE. Para a coordenação da operação no mar, a estrutura operacional compreende um Centro de Coordenação Internacional (*International Coordination Centre – ICC*), estabelecido no EM de acolhimento da operação, e onde têm assento as entidades do EM de acolhimento, os elementos dos EM participantes e oficiais da FRONTEX, incluindo o oficial coordenador, podendo a estrutura incluir também um Centro de Coordenação Local (*Local Coordination Centre – LCC*) (FRONTEX, 2021e). Para efeitos de coordenação com o EM de acolhimento, esta estrutura liga-se a um CNC (*National Coordination Centre – NCC*), enquanto componente do EUROSUR (Regulamento (UE) n.º 656/2014, de 15 de novembro). A par da estrutura estabelecida no EM de acolhimento, acresce a ação de coordenação com a estrutura permanente da FRONTEX que faz uso do Centro de Situação da FRONTEX (*Frontex Situation Centre – FSC*), responsável por monitorizar a operação e apoiar a tomada de decisão de nível tático, operacional e estratégico (FRONTEX, 2021f) e com o Centro de Coordenação Operacional da FRONTEX (*FRONTEX Operational Coordination Centre – FOCC*), responsável pela coordenação de nível estratégico (FRONTEX, 2020a). A estes mecanismos de coordenação acrescem ainda sistemas e plataformas de cooperação, tais como o EUROSUR, que visa promover a partilha de informação e aumentar a capacidade de reação (art.º 18.º do Regulamento (UE) n.º 2019/1986), e a *European Multidisciplinary Platform Against Criminal Threats – EMPACT*, plataforma partilhada pelos EM e agências de cariz securitário da UE, visando identificar, priorizar e combater o crime organizado (CE, 2021a). Para a atuação conjunta no mar não está previsto o estabelecimento de uma estrutura operacional, atuando os meios de forma independente sob coordenação do ICC (ou do MRCC responsável pela área de operações em caso de situações SAR) (FRONTEX, 2021a). A coexistência de uma estrutura associada à FRONTEX com uma estrutura permanente do EM, seguindo o princípio de responsabilidade partilhada, poderá levar a uma conflitualidade nos processos de coordenação dos meios, acentuando eventuais diferenças de prioridades entre a FRONTEX e o EM de acolhimento (Comando Naval, e-mail, 29 de janeiro de 2021), não obstante a “[...] responsabilidade principal [...]” (art.º 7.º do Regulamento (UE) n.º 2019/1986) do EM, que decorre das suas competências e responsabilidades nos seus espaços marítimos.

Treino

Para o desenvolvimento das competências individuais do pessoal pertencente às entidades que participam nas operações da FRONTEX a agência dispõe de um variado leque de cursos (FRONTEX, 2018), visando a interoperabilidade e a eficiência e eficácia das operações (Pinto, 2020b). Com os mesmos objetivos, acrescem a estas ações de formação e treino individual a realização de exercícios multinacionais promovidos pela FRONTEX em parceria com EM (FRONTEX, 2020b), assim como a participação desta agência em exercícios conduzidos por outras organizações ou entidades dos EM (ECGFF, 2017, p. 13; CE, 2020, p. 29).

²² Conforme art.ºs 9.º, 38.º e 74.º do Regulamento.



Concorrem ainda para as competências individuais e para os níveis de desempenho dos meios, os programas de formação e treino promovidos pelos EM que participam nas operações conjuntas e por outras organizações. Neste contexto é reconhecido pela FRONTEX o elevado nível de desempenho apresentado no apoio médico e na condução de operações SAR durante as operações de combate à imigração ilegal no mediterrâneo (FRONTEX, 2020d), sendo destacado também pela CE (2020, p. 28) o estímulo dado pelo ECGFF à cooperação através do projeto *European Coast Guard Functions Academy's training-network* (ECGFA-NET), visando a formação no âmbito das funções de GC (ECGFF, 2020). Não obstante a forte aposta dada ao vetor treino, não existem requisitos ou níveis de desempenho formalmente aprovados para os elementos e meios participantes.

Material

Os recursos materiais disponíveis para as operações conjuntas, designados por equipamentos técnicos (art.º 2.º do Regulamento (UE) n.º 656/2014, de 15 de novembro), são maioritariamente disponibilizados pelos EM (FRONTEX, 2021b), podendo a FRONTEX adquirir ou alugar meios, “[...] autonomamente ou em copropriedade com um EM [...]” (art.º 63 do Regulamento (UE) n.º 2019/1986). As operações conjuntas beneficiam também das capacidades e meios operados por outras agências europeias, onde se incluem as capacidades de vigilância satélite (*Copernicus Maritime Surveillance Service* – CMS) e de veículos aéreos não tripulados (*Remotely Piloted Aircraft Systems* – RPAS) da EMSA, bem como o sistema de monitorização de navios de pesca explorado pela EFCA (CE, 2020, p. 11). Para além da utilização dos meios que atuam nos espaços marítimos e dos sistemas de vigilância, acresce a exploração da infraestrutura de base tecnológica associada ao EUROSUR, que incorpora os serviços de fusão EUROSUR/Copernicus, incluindo o serviço de vigilância aérea multipropósito (*Multipurpose Aerial Surveillance* – MAS) e a plataforma de partilha de informação *Joint Operation Reporting Application* – JORA (FRONTEX, 2020c, p. 21). Ainda no âmbito das tecnologias de informação a FRONTEX terá também acesso ao *Common Information Sharing Environment* (CISE), projeto promovido pela UE que visa a interoperabilidade de diferentes sistemas e redes de vigilância (EMSA, 2021b). Paralelamente aos equipamentos técnicos e ao acesso aos sistemas de monitorização e de partilha de informação supramencionados, a FRONTEX dispõe também de uma reserva de equipamentos, edificada com meios da agência e dos EM, destinada a situações inopinadas (art.º 64.º do Regulamento (UE) n.º 2019/1986), mormente para o apoio a intervenções rápidas nas fronteiras (n.º 7 do art.º 39).

Liderança

Para Rykkja e Læg Reid (2014, cit. por Christensen, Danielsen, Læg Reid, & Rikkja, 2015, p. 2) as crises desencadeiam uma exigência de lideranças claras e objetivas, responsabilidades bem definidas e a existência de uma cadeia de comando através de uma estrutura hierárquica (unidade de comando). Não obstante as operações conjuntas da FRONTEX decorrerem de uma situação de crise associada à imigração ilegal, cujo pico de migrantes ocorreu em 2015 (FRONTEX, 2020c, p. 9), as três premissas apresentadas por Rykkja e Læg Reid não se encontram reunidas na condução destas operações, atento o carácter interagência que as caracterizam. Embora as competências e responsabilidades das entidades intervenientes estejam definidas no normativo e na documentação que concorre para a doutrina e organização, a especificidade das operações interagência conflitua com a existência do princípio de unidade de comando e com a estrutura hierárquica que lhe está associada (JCS, 2016, I-1). Da mesma forma, a existência de diferentes organizações e estruturas a concorrer para a condução das operações, do EM de acolhimento e da FRONTEX, poderá traduzir-se em perceções de duplicidade de liderança e subsequente falta de objetividade, como apontado por Friis e Jarmyr (2008, p. 8, cit. por Palma, p. 30). Estando as operações interagência dependentes dos níveis de cooperação das diferentes entidades, releva assim a importância do compromisso e da ação de liderança destes atores (FRONTEX e outras agências da UE, EM de acolhimento e EM participantes) para a condução das operações, no sentido de ser assegurada a necessária unidade de esforço, que visa alcançar objetivos comuns através da cooperação e coordenação (JCS, 2017, p. GL-13).

Pessoal

Incorporando a GEFC as entidades dos EM que concorrem para a gestão das fronteiras e a FRONTEX, a capacidade de recursos humanos associada às operações conjuntas passa pelo pessoal empenhado pelos EM, inclusive o pessoal que opera os meios, e pelo corpo permanente que a FRONTEX integra. Este corpo permanente é constituído por quatro categorias de pessoal operacional, nomeadamente pessoal estatutário, pessoal destacado para a Agência pelos EM para período de serviço de longa duração, pessoal disponibilizado pelos EM para períodos de serviço de curta duração e pessoal que faz parte da reserva de reação rápida para intervenções rápidas nas fronteiras, conforme o anexo I do Regulamento (UE) n.º 2019/1986. Todavia, em áreas de operações de elevada pressão migratória, os EM empregam o seu pessoal e os meios que estes operam maioritariamente em ações do âmbito securitário (FRONTEX, 2020e). Relativamente ao recrutamento, este tem vindo a aumentar (FRONTEX, 2020c, p. 79), identificando-se como risco para os EM o desvio de recursos especializados (Pinto, 2020b), pese embora o objetivo da edificação de um corpo permanente ambicione o contrário (FRONTEX, 2020c, p. 45).



Infraestruturas

As infraestruturas de apoio às operações da FRONTEX compreendem o FSC e o FOOC, operados em permanência pela FRONTEX, e os centros de coordenação estabelecidos para cada operação (ICC e LCC). Para apoio às operações conjuntas acrescem os CNC, operados em permanência pelos EM no âmbito do EUROSUR. Visando a eficiência das ações de coordenação os ICC poderão estar co-localizados com os CNC (Conselho da UE, 2018, p. 9).

Interoperabilidade

São várias as ações que se encontram integradas nos restantes elementos funcionais que concorrem para os níveis de interoperabilidade associados às operações conjuntas. De facto, a prossecução deste elemento sobressai em todos eles, destacando-se, a diversidade de cursos promovidos pela FRONTEX e a utilização da ECGFA-NET com vista à formação e treino comum do pessoal operacional e equipas dos EM, a promoção e participação em diversos exercícios, a partilha de infraestruturas entre os EM e a FRONTEX para a condução das operações, e o incentivo aos EM para a utilização de sistemas de apoio à decisão comuns, como são exemplo as facilidades associadas ao EUROSUR e a exploração do CISE, que permitirá a interoperabilidade de diferentes sistemas e redes de vigilância. Não se verifica, contudo, na organização e estruturas estabelecidas para a condução das operações, uma ligação formal entre os meios que atuam no mar, podendo daí advir uma potencial falta de interoperabilidade na coordenação das ações, bem como o desincentivar da procura de sistemas interoperáveis entre os EM.



Apêndice F - Modelos de organização de países da UE

Quadro 10 - Modelos de Organização de países da União Europeia

Países Funções GC	Espanha	Itália	França	Grécia	Dinamarca	Holanda
Prevenção e combate ao tráfico de pessoas	<i>Servicio Marítimo de la Guarda Civil</i> (SEMAR) <i>Servicio de Vigilancia Aduanera</i> (SVA)	<i>Guardia di Finanza</i> <i>Guardia Costiera</i> <i>Carabinieri</i> Marinha	Prefeitos marítimos <i>Garde-Côtes des douanes françaises</i> <i>Gendarmerie maritime</i> Marinha (fora do mar territorial) <i>Police Aux Frontières</i>	Guarda Costeira Polícia nacional Serviço aduaneiro	Polícia Nacional Marinha Guarda Nacional (Marítima)	Guarda Costeira Guarda Nacional
Prevenção e combate ao narcotráfico	SEMAR <i>Servicio de Vigilancia Aduanera</i> (SVA) Marinha Força Aérea	<i>Direzione Centrale per i Servizi Antidroga</i> <i>Guardia di Finanza</i> <i>Guardia Costiera</i> <i>Polizia di Stato</i> <i>Carabinieri</i>	Prefeitos marítimos <i>Garde-Côtes des douanes françaises</i> <i>Gendarmerie maritime</i> Marinha (fora do mar territorial)	Guarda Costeira Polícia Nacional Serviço aduaneiro	Polícia Nacional Marinha Guarda Nacional (Marítima)	Guarda Costeira Guarda Nacional Polícia Nacional
Prevenção e combate ao terrorismo marítimo	SEMAR Marinha	<i>Guardia di Finanza</i> <i>Guardia Costiera</i> <i>Carabinieri</i> Marinha	Prefeitos marítimos <i>Gendarmerie maritime</i> Marinha <i>Gendarmerie nationale</i>	Guarda Costeira Polícia nacional Marinha	Polícia Nacional Marinha Guarda Nacional (Marítima)	Guarda Costeira Guarda Nacional Polícia Nacional Marinha
Controlo fronteiriço e combate à imigração ilegal	SEMAR	<i>Direzione Centrale dell'immigrazione e della polizia delle frontiere</i> <i>Guardia di Finanza</i> <i>Guardia Costiera</i> <i>Polizia di Stato</i> <i>Carabinieri</i> Marinha	Prefeitos marítimos <i>Police Aux Frontières</i> <i>Garde-Côtes des douanes françaises</i> <i>Gendarmerie maritime</i> Marinha (fora do mar territorial)	Guarda Costeira Polícia Nacional Serviço aduaneiro	Polícia Nacional Marinha Guarda Nacional (Marítima)	Guarda Costeira Guarda Nacional Polícia Nacional
Patrulhamento, vigilância e monitorização dos espaços marítimos	<i>Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima</i> (SASEMAR) SEMAR SVA Marinha Força Aérea	<i>Guardia Costiera</i> <i>Guardia di Finanza</i> <i>Carabinieri</i> Marinha	Prefeitos marítimos <i>Garde-Côtes des douanes françaises</i> <i>Affaires maritimes</i> <i>Gendarmerie maritime</i> Marinha	Guarda Costeira Marinha Serviço aduaneiro	Marinha Força Aérea Autoridade Marítima Guarda Nacional (Marítima)	Guarda Costeira Polícia Nacional Marinha



O Conceito de Operações Multifunção e Multiagência nas operações marítimas

Países Funções GC	Espanha	Itália	França	Grécia	Dinamarca	Holanda
Proteção ambiental e resposta a incidentes de poluição no mar	SASEMAR SVA SEMAR Marinha	<i>Guardia Costiera</i> <i>Carabinieri</i>	Prefeitos marítimos <i>Centre d'Expertises</i> <i>Pratiques de Lutte</i> <i>Antipollution</i> <i>Garde-Côtes des</i> <i>douanes françaises</i> <i>Marinha</i> <i>Gendarmerie maritime</i>	Guarda Costeira	Marinha Autoridade Marítima Guarda Nacional (Marítima)	Serviço de Gestão das Águas Guarda Costeira
SAR	SASEMAR Capitanias Marítimas Cruz Vermelha Marinha	<i>Guardia Costiera</i> Marinha	Marinha <i>Affaires maritimes</i> <i>Garde-Côtes des</i> <i>douanes françaises</i> <i>Gendarmerie maritime</i> <i>Société nationale de</i> <i>sauvetage en mer</i>	Guarda Costeira Marinha Força Aérea	Marinha Força Aérea Autoridade Marítima Guarda Nacional (Marítima)	Guarda Costeira <i>Royal Netherlands Sea</i> <i>Rescue Organization</i> Marinha
Fiscalização da Pesca	<i>Secretaría General de Pesca</i> SEMAR Marinha	<i>Guardia Costiera</i> Marinha	Prefeitos marítimos <i>Garde-Côtes des</i> <i>douanes françaises</i> <i>Affaires maritimes</i> <i>Gendarmerie maritime</i> <i>Marinha</i>	Guarda Costeira	Agência Dinamarquesa de Pesca	Autoridade para a segurança alimentar e produtos de consumo Guarda Costeira

Fonte: Adaptado a partir de CE (2007), Neto (2012), Daniel, Pires, Rodrigues e Santos (2014), ICF International (2014), Salvamento Marítimo (SM) (2018a), SM (2018b), SM (2019), Guardia Civil (s.d.), Pozo (2015), Agencia Tributaria (s.d.), Armada Española (s.d.), Guardia Costiera (2021), Comando Generale del Corpo delle Capitanerie di Porto Guardia Costiera (2019), Direzione Centrale per i Servizi Antidroga (2019), Marina Militare (2018), Gouvernement (2021), Direction générale des douanes et droits indirects (s.d.), Cour des Comptes (2019), Boyer e Branger (2005), Police Nationale (s.d.), Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale (2016), Marina Militare (2021a,2021b), Danish Police (s.d.), Danish Defence (s.d.), Hjemmeværnet (s.d.), Fiskeristyrelsen (s.d.), Rijkswaterstaat (s.d.), Netherlands Coastguard (s.d.), Royal Netherlands Navy (s.d.), Royal Netherlands Marechaussee (s.d.), Balkanalysis.com. (2016).



Apêndice G – Guião de Entrevistas

PARTE 1 – DOMÍNIO NACIONAL - VETORES DE CAPACIDADE DOTMLPII			
Questão 1: A análise realizada visa apoiar a caracterização do domínio das operações multifunção e multiagência desenvolvidas nos espaços marítimos nacionais. Neste âmbito, considera verdadeiras as seguintes afirmações?			
DOUTRINA ²³	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
a) O quadro legal e de atuação existente permite retirar os elementos doutrinários, materializados através de planos, diretivas e protocolos, associados à ação multifunção e multiagência nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional. Identificam-se, contudo, lacunas na doutrina operacional conjunta, de âmbito operacional e tático, mormente para uma articulação integrada de todas autoridades/entidades que concorrem para a função de patrulhamento, vigilância e monitorização dos espaços marítimos, e que constitui um apoio fundamental para a prossecução das restantes funções de GC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Seria adequada a existência de uma entidade com competência para promulgar doutrina operacional conjunta ²⁴ .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ORGANIZAÇÃO ²⁵	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
c) A organização e estruturas de articulação que concorrem para a realização de funções de GC decorrem dos sistemas estabelecidos (e.g. SNBSM e SIFICAP) assim como de planos dedicados, que podem ter a forma de diretivas e protocolos, sendo necessário, contudo, estabelecer uma organização e uma estrutura operacional que integre todas as autoridades/entidades com responsabilidades e capacidades de vigilância e monitorização dos espaços marítimos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Seria adequada a existência de uma entidade com competências de coordenação das atividades de carácter operacional associadas ao exercício da autoridade do Estado no mar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
TREINO ²⁶	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
e) Os planos de formação e treino das entidades que concorrem para funções de GC e o treino conjunto nacional, ou realizado sob a égide de organizações internacionais, são adequados aos requisitos exigidos para o cumprimento das missões e tarefas associadas às MMO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) Seria adequada a existência de um plano anual de treino e exercícios conjuntos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MATERIAL ²⁷	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
g) Os meios e capacidades das autoridades/entidades que desempenham funções de GC, incluindo os sistemas de comando e controlo, de comunicações e de tecnologias de informação, a par dos sistemas disponibilizados por entidades externas (e.g. sistemas de vigilância da EMSA) são suficientes e adequados para o cumprimento das missões e tarefas associadas às MMO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

²³ A Doutrina consiste no conjunto de princípios fundamentais e de procedimentos que orientam as ações das forças e unidades militares, na condução das suas operações.

²⁴ No âmbito das operações multifunção e multiagência entende-se como doutrina conjunta aquela que integra as autoridades/entidades que concorrem para funções de guarda costeira.

²⁵ A Organização corresponde à forma como os elementos da força ou unidade militar estão estruturados.

²⁶ Entendido de forma abrangente, incluindo: formação, treino individual, treino coletivo e exercícios.

²⁷ Abrange todos os equipamentos, instrumentos, aparelhos, peças, software e sobressalentes requeridos para a condução das operações.



O Conceito de Operações Multifunção e Multiagência nas operações marítimas

h) Seria adequada a existência de sistemas de monitorização dos espaços marítimos e de partilha de informação comuns a todas as autoridades/entidades com capacidade para atuar nos espaços marítimos, bem como de redes de comunicações seguras (móveis e fixas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
LIDERANÇA²⁸	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
i) Apesar do quadro legal e de atuação assim como da documentação estruturante associada às MMO promover a articulação entre diferentes autoridades/entidades, existe a necessidade de um maior desenvolvimento de uma cultura multiagência que potencie uma efetiva cooperação e colaboração nas tarefas associadas ao exercício da autoridade do Estado no mar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PESSOAL²⁹	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
j) A falta de pessoal poderá não permitir uma adequada regeneração e partilha de conhecimento com consequente impacto na prontidão dos meios e capacidades, podendo, no limite, inviabilizar a disponibilidade de alguns destes recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
INFRAESTRUTURAS³⁰	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
k) As infraestruturas que apoiam as capacidades para a condução de MMO residem ou integram as entidades que para elas concorrem. Identificam-se, contudo, lacunas de ligação física e tecnológica entre alguns centros de operações/centros de coordenação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
INTEROPERABILIDADE³¹	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
l) Existe uma assimetria nos níveis de interoperabilidade entre as entidades que concorrem para as funções de GC. A par da cultura multiagência, promotor essencial para o fomento da interoperabilidade, são fatores determinantes a existência de doutrina operacional e sistemas de partilha de informação e CIS comuns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PARTE 2 – DOMÍNIO DA FRONTEX - VETORES DE CAPACIDADE DOTMLPII			
Questão 2: A análise realizada visa apoiar a caracterização do domínio das operações MMO desenvolvidas sob a égide da FRONTEX no flanco sudoeste e sul das fronteiras externas da UE. Neste âmbito, considera verdadeiras as seguintes afirmações?			
DOCTRINA	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
a) Os elementos doutrinários associados às MMO desenvolvidas sob a égide da FRONTEX, incluindo o previsto no acordo tripartido entre as três agências marítimas europeias (EFCA, EMSA e FRONTEX), são suficientes e adequados para a condução das operações e prossecução dos respetivos objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) A rigidez burocrática associada aos regulamentos da UE prejudica a condução das operações, tornando-se mais simples os EM atuarem isoladamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ORGANIZAÇÃO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
c) Os mecanismos de cooperação e coordenação operacional existentes são adequados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

²⁸ É o processo de influência social que potencia os esforços dos elementos envolvidos, na consecução dos objetivos estabelecidos.

²⁹ Corresponde aos recursos humanos necessários para operar e manter a capacidade em causa.

³⁰ Delimitam-se as infraestruturas às instalações que apoiam o exercício do comando, controlo e coordenação, suportadas por infraestruturas de base tecnológica (e.g. centros de operações e centros de coordenação).

³¹ Deve ser entendida como uma componente transversal a todos os outros elementos funcionais, pois tem que haver interoperabilidade de doutrina, de organização, de treino, de material, de liderança, de pessoal e de infraestruturas.



O Conceito de Operações Multifunção e Multiagência nas operações marítimas

d) A coexistência de uma organização e estrutura associada à FRONTEX com uma organização e estrutura permanente do EM de acolhimento poderá levar a uma conflitualidade na cooperação e nos processos de coordenação dos meios, acentuando eventuais diferenças de prioridades entre a FRONTEX e o EM de acolhimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) A inexistência de uma estrutura organizacional dedicada para a condução das tarefas atribuídas aos meios que atuam no mar (<i>Task Organization</i>), poderá dificultar as ações de coordenação entre estes meios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
TREINO	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
f) Os planos de formação e treino, assim como o treino conjunto realizado sob a égide da FRONTEX (ou da EFCA ou EMSA) e dos EM, são adequados aos requisitos exigidos para o cumprimento das missões e tarefas associadas às operações da FRONTEX.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g) A inexistência de requisitos respeitantes aos níveis de desempenho (estabelecidos pela FRONTEX) para os EM participantes poderá prejudicar as operações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MATERIAL	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
h) Os meios disponibilizados pelo EM de acolhimento e pelos EM participantes, assim como os sistemas de vigilância e de partilha de informação utilizados pela FRONTEX, são suficientes e adequados para o cumprimento das missões e tarefas associadas às operações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
i) A informação disponibilizada pelos quadros de situação nacionais do EUROSUR é suficiente para construir e disponibilizar aos utilizadores um conhecimento situacional marítimo robusto.			
LIDERANÇA	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
j) Estando as operações da FRONTEX dependentes dos níveis de colaboração e cooperação alcançados entre as diferentes entidades participantes, o compromisso e a ação de liderança de cada ator são essenciais para assegurar a unidade de esforço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
k) A existência de diferentes organizações e estruturas a concorrer para a condução das operações, do EM de acolhimento e da FRONTEX, poderá traduzir-se em perceções de existência de uma liderança ambígua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PESSOAL	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
l) A constituição de um corpo permanente da FRONTEX implica o desvio de recursos humanos especializados das entidades dos EM que desempenham funções de guarda costeira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
INFRAESTRUTURAS	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
m) As infraestruturas onde residem os sistemas de apoio ao exercício de comando, controlo e coordenação para condução das operações, são suficientes e adequadas para a organização e estrutura de coordenação pretendida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
INTEROPERABILIDADE	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
n) A falta de uma estrutura organizacional dedicada, que integre a totalidade dos meios que atuam no mar, poderá causar problemas de interoperabilidade bem como o desincentivar a procura de sistemas interoperáveis entre os EM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PARTE 3 – DIVERSOS			
Questão 3: Tendo em conta a informação disponibilizada e os elementos obtidos, que considerações tem por oportuno partilhar, em particular as relativas a potenciais riscos, desafios e oportunidades para a implementação de um conceito operacional comum?			



Apêndice H - Resumo estatístico das entrevistas

Quadro 11 - Domínio Nacional – Resumo estatístico das entrevistas

Entrevistados: E1, E2, E4, E5, E6, E8 e E9

Quest.	Indicador	Objeto	SIM	NÃO	N/R*	O/R**
1.a)	Doutrina	Elementos doutrinários e lacunas de doutrina operacional	86%	-	-	14%
1.b)		Entidade com competência para promulgar doutrina	14%	71%	-	14%
1.c)	Organização	Organização/estrutura operacional para a vigilância e monitorização dos espaços marítimos	29%	71%	-	-
1.d)		Exercício da autoridade do Estado no mar - Entidade com competências de coordenação operacional	14%	86%	-	-
1.e)	Treino	Adequabilidade do treino	43%	29%	14%	14%
1.f)		Plano de treino conjunto	100%	-	-	-
1.g)	Material	Meios suficientes e adequados	29%	71%	-	-
1.h)		Sistemas de monitorização e de partilha de informação comuns	86%	-	-	14%
1.i)	Liderança	Necessidade de desenvolvimento de uma cultura multiagência	86%	14%	-	-
1.j)	Pessoal	Impacto na prontidão e disponibilidade dos meios	86%	14%	-	-
1.k)	Infraestruturas	Lacunas de ligação física e tecnológica	86%	14%	-	-
1.l)	Interoperabilidade	Assimetria nos níveis de interoperabilidade / Fatores determinantes	100%	-	-	-

* Não respondeu / ** Outra resposta

Quadro 12 – Domínio FRONTEX – Resumo estatístico das entrevistas

Entrevistados: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10

Quest.	Indicador	Objeto	SIM	NÃO	N/R*	O/R**
2.a)	Doutrina	Elementos doutrinários suficientes e adequados	80%	10%	-	10%
2.b)		Impacto da rigidez burocrática	30%	60%	10%	-
2.c)	Organização	Adequabilidade dos mecanismos de cooperação e coordenação	60%	20%	20%	-
2.d)		Conflitualidade de estruturas da FRONTEX e dos EM	30%	60%	10%	-
2.e)		<i>Task Organization</i> dedicada para os meios	40%	50%	10%	-
2.f)	Treino	Adequabilidade do treino	40%	50%	10%	-
2.g)		Requisitos de desempenho	70%	10%	20%	-
2.h)	Material	Meios suficientes e adequados	50%	30%	20%	-
2.i)		EUROSUR – Robustez do conhecimento situacional marítimo	40%	40%	20%	-
2.j)	Liderança	Importância do compromisso dos EM para a ação de liderança	100%	-	-	-
2.k)		Ambiguidade	60%	40%	-	-
2.l)	Pessoal	Corpo permanente – desvio de recursos humanos dos EM	90%	10%	-	-
2.m)	Infraestruturas	Infraestruturas suficientes e adequadas	60%	20%	20%	-
2.n)	Interoperabilidade	Problemas na organização dos meios que atuam no mar	60%	10%	20%	10%

* Não respondeu / ** Outra resposta



Apêndice I - Matriz SWOT

<div> <div>Nível Externo</div> <div>Nível Interno</div> </div>		Oportunidades (O)	Ameaças (A)
		<p>O1-Importância dada pela UE à segurança marítima.</p> <p>O2-Disponibilidade de recursos da FRONTEX (financeiros, materiais e humanos).</p> <p>O3-Elementos doutrinários adequados para as operações conjuntas.</p> <p>O4-Acesso aos meios e capacidades das três agências europeias (EFCA, EMSA e FRONTEX).</p> <p>O5-Disponibilidade de formação específica e treino conjunto.</p> <p>O6-Capacidade da FRONTEX para a aquisição de meios técnicos próprios, incluindo navios e aeronaves.</p> <p>O7-Partilha de informação entre os CNC.</p> <p>O8- Clarificação do mandato, papel e responsabilidade das agências europeias.</p>	<p>A1-Constituição de uma GC Europeia sem integração das entidades dos EM.</p> <p>A2-Resistência de EM em participar em operações conjuntas.</p> <p>A3-Dificuldades de implementação de doutrina comum.</p> <p>A4-Gestão das prioridades entre intervenientes.</p> <p>A5-Interoperabilidade entre as diferentes entidades envolvidas.</p> <p>A6-Desvio de recursos humanos dos EM para a FRONTEX.</p> <p>A7-Liderança ambígua.</p> <p>A8-Falta de maturidade dos mecanismos de cooperação e coordenação da UE.</p>
<div> <div>Potencialidades (P)</div> <div>Vulnerabilidades (V)</div> </div>	<p>P1-Quadro legal e de atuação (promotor da articulação interagência).</p> <p>P2-Estruturas e mecanismos de cooperação e coordenação.</p> <p>P3-Qualificações e níveis de treino.</p> <p>P4-Diversidade de meios e capacidades.</p> <p>P5-Capacidade dos meios e dos centros de C2.</p> <p>P6-Capacidade para influenciar o processo de elaboração de normativo da UE</p>	<p>PO1-Clarificar as competências e o quadro de atuação das entidades envolvidas nas MMO (P1-O3).</p> <p>PO2-Dinamizar os mecanismos de cooperação e coordenação (P2-O2).</p> <p>PO3-Fomentar mecanismos de cooperação e coordenação com as três agências europeias (P2-O4).</p> <p>PO4-Promover a partilha de informação entre as entidades envolvidas nas MMO (P2-P5/O7).</p> <p>PO5-Promover a formação e o treino conjunto (P3-O5).</p> <p>PO6-Atualizar tecnologicamente os meios e sistemas (P4-O1).</p> <p>PO7-Reforçar as capacidades disponíveis nas MMO com os meios e capacidades das três agências europeias (P4/P5-O4/O6).</p> <p>PO8-Valorizar e incrementar os níveis de formação e treino (P5-O5).</p> <p>PO9-Reforçar os elementos doutrinários para as MMO (P6-O3).</p> <p>PO10-Consolidar o normativo associado às três agências europeias (P6-O8).</p>	<p>PA1-Clarificar as competências e o quadro de atuação das entidades envolvidas nas MMO (P1/P2-A7).</p> <p>PA2-Reforçar os mecanismos de cooperação e coordenação (P2/P6-A1/A3/A4/A5/A8).</p> <p>PA3-Promover a formação e o treino conjunto (P3-A1/A2).</p> <p>PA4-Maximizar o emprego dos meios e capacidades dos EM (P5/P6-A1).</p> <p>PA5-Fomentar a interoperabilidade entre os meios e os centros de C2 (P5-A5).</p>
	<p>V1-Sobreposição de competências.</p> <p>V2-Articulação das entidades que concorrem para a patrulha, vigilância e monitorização.</p> <p>V3-Ligação entre estruturas operacionais.</p> <p>V4-Ausência de um plano de treino comum.</p> <p>V5-Sistemas de monitorização e de partilha de informação comuns.</p> <p>V6-Cultura multiagência.</p> <p>V7-Recrutamento e retenção.</p> <p>V8-Interoperabilidade.</p>	<p>VO1-Clarificar as áreas de operações de cada entidade (V1-O3).</p> <p>VO2-Promover a partilha de informação entre as entidades envolvidas nas MMO (V2/V3/V5/V8-O7).</p> <p>VO3-Promover doutrina comum no domínio da patrulha, vigilância e monitorização dos espaços marítimos (V2-O1/O3).</p> <p>VO4-Promover a formação e o treino conjunto (V4/V7/V8-O5).</p> <p>VO5-Fomentar mecanismos de cooperação e coordenação com as três agências europeias (V5-O4).</p> <p>VO6-Reforçar os mecanismos de cooperação e coordenação (V6-O1/O3).</p> <p>VO7-Reforçar os elementos doutrinários para as MMO (V8-O3).</p>	<p>VA1- Clarificar as áreas de operações de cada entidade (V1-A8).</p> <p>VA2-Reforçar os elementos doutrinários para as MMO (V2/V8-A3).</p> <p>VA3-Fomentar a interoperabilidade entre os meios e os centros de C2 (V3/V5/V8-A5).</p> <p>VA4-Reforçar os mecanismos de cooperação e coordenação (V6-A8).</p> <p>VA5- Promover a partilha de conhecimento entre as entidades (V7-A6).</p>



Apêndice J - Questionário de validação

Entrevistados: E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10 e E12

ÁREAS DE CAPACIDADE		PROVA DOS 3 E's						
COMANDO, CONTROLO E COORDENAÇÃO (C2C)		EFICÁCIA		EFICIÊNCIA		EFFECTIVIDADE		
		SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	
PO1. Estrutura de C2C para o exercício de uma função de Guarda Costeira			100%	0%	89%	11%	100%	0%
Legenda: EPR – Entidade Primariamente Responsável pela coordenação operacional da função de Guarda Costeira EApd – Entidade Apoiada EAp – Entidade Apoiente Coordenação Nível Operacional Coordenação Nível Tático ---- Controlo Operacional ——— Partilha de informação ——— OSC – On Scene Coordinator (Coordenador da cena de ação)								
PO2. Estrutura de C2C para o exercício simultâneo de funções de Guarda Costeira			100%	0%	78%	22%	89%	11%
PO3. Estabelecimento de um órgão de coordenação de cariz operacional, composto, em permanência, por todas as entidades do Estado-Membro que concorrem para funções de Guarda Costeira (e.g. CNCM).		78%	22%	78%	22%	78%	22%	
PO4. Estabelecimento de uma rede de Pontos de Contacto (POC).		89%	11%	78%	22%	78%	22%	



O Conceito de Operações Multifunção e Multiagência nas operações marítimas

PO5. Reforço das estruturas com troca de pessoal entre centros de C2 (quando necessário).	78%	22%	44%	56%	67%	33%
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO SITUACIONAL MARÍTIMO	EFICÁCIA		EFICIÊNCIA		EFFECTIVIDADE	
Esta área de capacidade visa a eficácia das ações apoiada pela superioridade da informação. A partilha de informação, quando realizada em tempo real, permite ainda ganhos de eficiência no empenhamento de meios, evitando a duplicação de esforços.	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
PO6. Integração da informação dos sistemas de vigilância das entidades do Estado-Membro (quando não for possível deverá ser disponibilizado o acesso à monitorização do respetivo panorama marítimo).	89%	11%	89%	11%	89%	11%
PO7. Capacitação dos centros de operações para integrarem a informação dos sistemas de vigilância de entidades externas (quando não for possível deverá ser disponibilizado o acesso à monitorização do respetivo panorama marítimo).	89%	11%	78%	22%	89%	11%
PO8. Estabelecimento de uma estrutura de troca e partilha de informação entre as entidades do Estado-Membro, e entre estas e entidades externas, em razão da matéria (sem prejuízo para o princípio da necessidade de conhecer).	100%	0%	100%	0%	100%	0%
PO9. Estabelecimento de um panorama marítimo comum entre as entidades do Estado-Membro com meios para atuar nos espaços marítimos (a realizar em modo colaborativo e em tempo real).	89%	11%	89%	11%	89%	11%
P10. Capacitação para partilhar o panorama marítimo comum com entidades externas ao Estado-Membro (e.g. via EUROSUR). Deverá existir redundância desta capacidade entre os centros de C2.	89%	11%	78%	22%	89%	11%
P11. Estabelecimento de um plano de comunicações permanente para os meios do Estado-Membro que atuam nos espaços marítimos (estes meios deverão ter a capacidade de comunicações seguras).	89%	11%	89%	11%	89%	11%
PROTEÇÃO	EFICÁCIA		EFICIÊNCIA		EFFECTIVIDADE	
Esta área de capacidade visa reduzir a vulnerabilidade dos meios (pessoal, material e informação) a riscos e ameaças, que poderão pôr em causa, entre outros, a liberdade de ação	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
PO12. Capacitação dos meios e sistemas com medidas de autoproteção (incluindo medidas de ciberdefesa). De acordo com a avaliação do risco, poderão contemplar medidas de defesa contra agentes biológicos, químicos e radiológicos.	100%	0%	67%	33%	89%	11%
PO13. Implementação de uma estrutura de cibersegurança associada às operações de segurança marítima.	89%	11%	78%	22%	78%	22%
PO14. Implementação de uma estrutura de apoio evacuação médica (o grau de prontidão dos meios de evacuação deverá ser estabelecido de acordo com a avaliação de risco).	89%	11%	89%	11%	89%	11%
PO15. Implementação de medidas táticas conjuntas de proteção para os meios que atuam nos espaços marítimos.	78%	22%	78%	22%	78%	22%
SUSTENTABILIDADE	EFICÁCIA		EFICIÊNCIA		EFFECTIVIDADE	
Disponibilidade de recursos que assegurem a continuidade da operação no tempo necessário para atingir os objetivos. Neste âmbito deverá ser dada especial atenção ao aprontamento dos meios a empenhar na operação	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
PO16. Redundância das capacidades críticas para a condução de MMO (entre diferentes centros de operações e entre os meios).	78%	22%	67%	33%	78%	22%
PO17. Partilha de informação sobre as capacidades dos meios e sistemas de cada entidade (passíveis de serem utilizados em MMO).	78%	22%	89%	11%	78%	22%
PO18. Partilha de informação dos condicionalismos temporários dos meios e sistemas de cada entidade (sem prejuízo para o princípio da necessidade de conhecer)	78%	22%	89%	11%	78%	22%
PO19. Maximização dos sensores não orgânicos.	67%	33%	78%	22%	67%	33%
PO20. Implementar arranjos logísticos entre entidades com meios/sistemas idênticos.	67%	33%	89%	11%	67%	33%



O Conceito de Operações Multifunção e Multiagência nas operações marítimas

CAPACIDADE DE RESPOSTA	EFICÁCIA		EFICIÊNCIA		EFFECTIVIDADE	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Esta capacidade, a que se associa a flexibilidade, reside na quantidade e diversidade de meios disponíveis para as MMO.						
PO21. Partilha de informação sobre a prontidão dos meios passíveis de integrar MMO (sem prejuízo para o princípio da necessidade de conhecer).	89%	11%	89%	11%	78%	22%
PO22. Partilha de informação sobre o posicionamento dos meios passíveis de integrar MMO (sem prejuízo para o princípio da necessidade de conhecer).	88%	12%	89%	11%	78%	22%
PO23. Delegação de competências de coordenação dentro dos níveis operacionais e táticos.	89%	11%	89%	11%	89%	11%
PO24. Maximização das valências dos meios participantes nas MMO (e.g. embarque de pessoal de outras entidades quando necessário).	89%	11%	89%	11%	100%	0%
MANOBRA	EFICÁCIA		EFICIÊNCIA		EFFECTIVIDADE	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Esta área, apoiada pelas cinco áreas de capacidade acima referidas, representa o núcleo da unidade de esforço para alcançar os objetivos das MMO. Comporta a forma como são empregues e posicionados os meios, bem como o uso da informação.						
PO25. Gestão dos espaços marítimos de atuação dos meios em razão das suas capacidades (incluindo competências de atuação).	78%	22%	100%	0%	89%	11%
PO26. Estabelecimento de áreas de operações para cada meio envolvido.	89%	11%	100%	0%	89%	11%
PO27. Capacitação do Estado-Membro para estabelecer um centro de operações conjunto (poderá ser escolhido entre os centros de C2 existentes), quando necessário.	89%	11%	89%	11%	89%	11%
PO28. Implementar um processo comum de avaliação de risco.	78%	22%	89%	11%	89%	11%
PO29. Implementação de uma estrutura de comunicação (incluindo uma célula de comunicação de crise).	89%	11%	89%	11%	89%	11%

%	Validação
100	Totalmente validado
80 a 99	Validado
50 a 79	Parcialmente validado
1 a 49	Não validado
0	Totalmente não validado